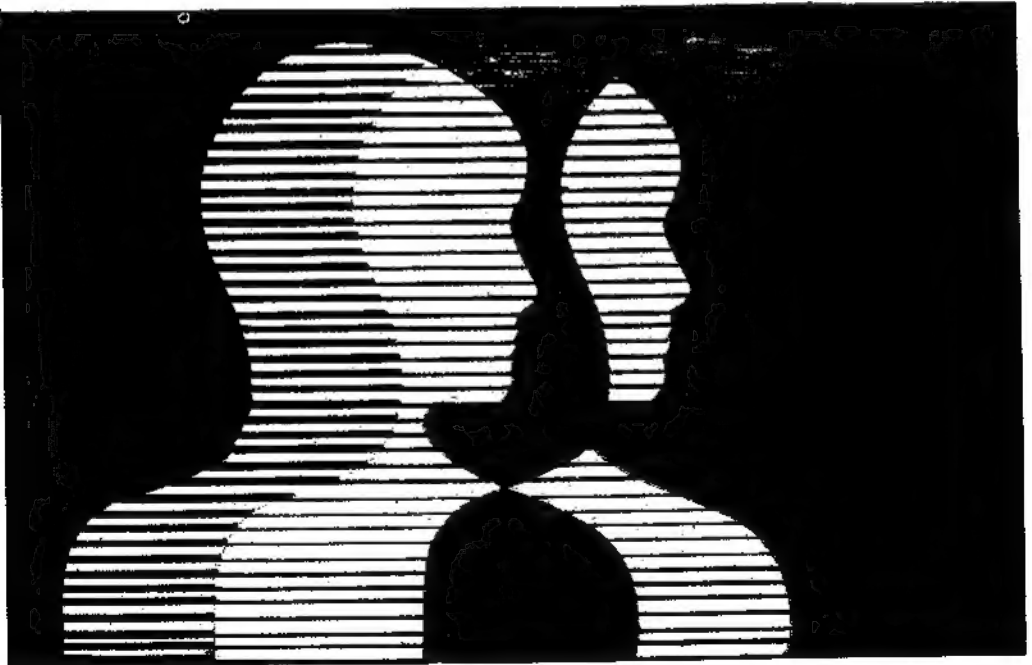


إِتِّخَاذُ الْقَرَارَاتِ الْفَعَالَةِ

دليلك العملي في الإدارة

حيلقا دومند



مراجعة

يوسف محمد القبلان

ترجمة

مصطفى إدريس

تحياتكم



سور الزكية

٢ - ١

تمهيد

٨ - ٣

مقدمة

الفصل الأول

١٤ - ٩

أساسيات صنع القرار

الفصل الثاني

٣٤ - ١٥

لماذا لا تصنع القرارات

أبدا كما ينبغي

الفصل الثالث

٤٩ - ٣٥

دور السياسة في صنع القرار

الفصل الرابع

٦٨ - ٥١

صنع القرار الجماعي

الفصل الخامس

٧٤ - ٦٩

الوقوع في مصيدة التشتت الإجرائي

التصيد في صنع القرار

الفصل السادس

٨١ - ٧٥

عناصر الوقوع في المصيدة

الفصل السابع

التوغل في المصيدة

العناصر النفسية للتصيد

٨٣ - ٩٤

الفصل الثامن

الوقوع في المصيدة

المنشأة والتصميد

٩٥ - ١٠١

الفصل التاسع

توفير المعلومات لصناعة القرار

١٠٣-١١٤

الفصل العاشر

كيف تدرك حدود معرفتك

١١٥-١٢٥

الفصل الحادي عشر

التلاعب المعلوماتي والحالة المعنوية

في صنع القرار

١٢٧-١٤٠

الفصل الثاني عشر

لحظة الاختيار

١٤١-١٥٥

المقدمة



تمهيد

بدأت فكرة هذا الكتاب تختمر وتتبلور بينما كنت أعمل مديرة تنفيذية مساعدة فى مجلس مدينة مانشستر البريطانية . وكنت كلما نظرت إلى تنظيم المجلس دارت فى رأسى عدة أسئلة .. لماذا تتكدس فى مخازننا مواد وأدوات بمليون جنيه ثم يتعين علينا دوما أن نرسل رجلين وشاحنة لتأمين بعض من هذه المواد من السوق؟.. لماذا يتم تخصيص دورات المياه الخاصة بالمعوقين أحيانا فى أعلى طابق فى مبنى بلا مصعد؟ .. لماذا يتعين علينا ارسال سيارة الخدمة لستة عشرة ميلا عبر المدينة لإصلاح أعمدة الكهرباء، وننتظر ثلاثة أسابيع أخرى من أجل تغيير لبة فى أحد هذه الأعمدة مثلاً؟.. لماذا نضى وقتنا طويلا فى محاولة الوصول إلى إطارات الشيايك التى نحتاج إليها دائما، ونجدها آخر الامر فى المكاتب مهشمة وغير صالحة للاستعمال .. تأتى الإجابة عن كل هذه التساؤلات : لأنه ليس هناك شخص مسئول يتخذ القرار، وإن وجد فإنه يتخذ غالبا قرارا خاطئا .

ومن الغريب أن صنع القرار - الذى هو أساس علم الإدارة - يتم غالبا بشكل عشوائى، ربما لأننا نقوم به تلقائيا طوال الوقت مثل التنفس، ولذلك ننسى أنه يمكننا القيام به بصورة أفضل.

تركز أغلب أسس التعليم الإدارى الخاصة بصنع القرارات والتطبيقات المتعلقة بذلك على الجوانب الكمية والاستراتيجية. وعلى الرغم من أهمية هذه الأسس والتطبيقات فإنها قد تؤدى إلى طمس حقيقة أن القرارات هى فى نهاية الأمر من صنع البشر، لذلك فإنه من الضرورى فهم سلوكياتهم و تأثيرها فى عملية صنع القرارات. ويهدف هذا الكتاب إلى توضيح ذلك. ومن الموضوعات التى يتناولها هذا الكتاب:

- السياسة والتسييس .
- مخاطر صنع القرار الجماعى.
- وقوع المسئولين فى مصيدة التششت الإجرائى.
- طمس المعلومات والتلاعب بها.
- كيف تتولد الخرافات الإدارية وكيف تبقى .

الإدارة الانطباعية

ومن الموضوعات المهمة التى يركز عليها هذا الكتاب: حالات سوء الفهم وسوء تداول المعلومات والأنماط العامة للأخطاء وانعدام الكفاءة، وهى حالات تحدث يوميا فى مختلف الهيئات والمنظمات والشركات. ومن المعروف أنه يندر أن يتوافر للمديرين الوقت الكافى لإدارة العمل بالطريقة المثالية التى يتنونها، أى تنفيذ مهام العمل اليومية بلا أخطاء، كلما أمكن ذلك ، فالهدف إذن فى مثل هذه الحالات هو العمل على الحيلولة دون وقوع صانعى القرار

صحاحيا لانعدام كثافة الآخرين . فى هذا الإطار يمكنهم مثلا من طرح بعض الاسئلة المتصلة على مرؤوسيهام أو التأمل فى الأمر لعشر دقائق فمثل هذين الأسلوبين قد يصنع من الفشل نجاحا مؤكدا. ومن ناحية أخرى يحتاج صانعو القرار إلى الإحساس بأنهم أيضا عرضة للخطأ. وأيا كان تفكيرنا فى هذ الشأن يجب الإقرار بأنه من المستحيل فى النهاية أن نمنع الآخرين من محاولة التأثير فى عملية اتخاذ القرار لخدمة مصالحهم. ويحتاج هذا الأمر إلى بصيرة ثابتة لدى صانعى القرار تقلل من مخاطر تلاعب ذوى المصالح فى صنع القرار. ولذلك يتناول الكتاب الإجابة عن الأسئلة التالية :

- أين نبحث عن نقاط الضعف؟
 - ماهى الإجابات المتوقعة ؟
 - كيف نتعرف على حالات التلاعب ؟
 - كيف نفحص البيانات المختلفة وراء البيانات الظاهرة ؟
 - كيف نستخلص الحقيقة من الكلمات غير واضحة الدلالة ؟
- كانت إدارة قسم العمليات من أكثر الأمور بهجة فى حياتى الوظيفية، وأحيانا كنت أرى فيها فصولا مؤلمة، فقد تزامن عملى هذا مع حملة ترشيح مدينة مانشستر لتنظيم دورة الألعاب الأولمبية التى جرت تحت شعار الرائد (فلننطلق وراء الحلم). الواقع أننا كنا نعتبر عملنا آنذاك انطلاقا وراء الكابوس. وكان هذا انعكاسا لما كنا نشعر به فى أول الأمر ، ولكن سرعان ما بدأت فترة من الانجازات الكبيرة والناجحة، بعدما بدأ فريق إدارى من المتحمسين فى تجاوز عشرات السنين من تراكمات القصور والخلل.

مقدمة

إن البحث عن اليقين هو البحث عن السلام .. وقد ينتهى إلى الفشل بسبب الخوف من شيء ما فيه .. لا بسبب الشك فى حد ذاته .. بل لأن الشك يجرفنا إلى كثير من الشرور والأخطاء .. ديوي (١٩٣٠ ص ١٢) ..

كان الإنسان البدائى عرضه لمخاطر دائمة، وكان خطر الموت يتمثل أثناء الولادة والمجاعة والمرض، وعند مواجهة الطبيعة . وقد أدى ذلك إلى أن يعيش فى عالم ياتس بسيطر عليه الشك والجهل. وكانت اختياراته آنذاك منحصرة فى اتجاهين، إما أن يحاول السيطرة على الجهل من خلال السحر، و إما أن يحاول تسخير القوى التى تتهدده باستخدام النار. والاختياران كانا محفوفين بالخطر، فقد يفشل السحر، وقد تأتى النار بالدمار. وكان أفضل ما توصل إليه الإنسان من المعارف آنذاك يقف عند إمكان تجنب الخطر، مع بقاء الخوف و الشك دائما.

ومشكلات الإنسان الحديث لا تختلف كثيرا عن مشكلات أسلافه البدائيين، فاليرم تعمل الهيئات والمنظمات فى جو تحيط به الأخطار والشكوك التى تولدها قوى السوق والمنافسة. وكما كان الحال مع الإنسان البدائى فإن الاختيارات الحديثة تنحصر فى اتجاهين : إما محاولة معالجة المشكلة على أساس اعتبارها فرصة من الفرص، وإما التقلب عليها عن طريق السحر، والسحر هنا يعنى الإدارة.

الإدارة والسحر

مع أن كلمة الإدارة تعكس نشاطا أكثر تعقيدا من السحر، فإن الكلمتين مترادفتان إلى حد كبير. فالإدارة تعنى بصفة عامة إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج، ويعرف السحر بأنه القيام بأعمال جديدة وإحداث أمور غير عادية. ومع توافر هذا القدر الكبير من الأساليب الكمية والمحاسبية المعقدة نجد بعض نواحي القصور فى السحر الإدارى - إن جاز التعبير - تماما مثلما هو الحال فى السحر البدائى . و نتائج الفشل الإدارى لا تكون مدمرة دائما، ولكنها قد تسبب المتاعب والضغوط، ولن يجد القارئ صعوبة فى إدراك هذه الحقيقة أثناء قرائته لهذا الكتاب .

السحر الفشل (الإدارة الفاشلة)

باتى الفشل نتيجة للقرارات السيئة. فمن الناحية النظرية يتدرج صنع القرار فى خطوات علمية بسيطة. يواجه الإدارى مشكلة ما عندئذ عليه أن يتوصل إلى أكبر عدد ممكن من الاختيارات التى تصلح كحل، وينتقى منها أفضل الاختيارات ملائمة لأهدافه. ولكن الأمر من الناحية الواقعية أكثر تعقيدا، ولذلك فإن الخوف من الفشل له ما يبرره .

ويمكننا تشبيه عملية صنع القرار بالخروج من الظلام إلى النور ، ثم الدخول إلى ظلمات أخرى. فقد نتوصل إلى حل مشكلة معينة ونجد أنفسنا فى مجموعة أخرى من المشكلات الناجمة عن تنفيذ هذا الحل . وتتشوش رؤيتنا حول الأساليب التى يفترض أنها ترشدنا إلى الصواب - فهل تعنى هذه الأساليب أى شىء لنا ؟ وماذا تعنى ؟ وهل هى بسبب التشبث ؟ ومن الذى صاغها ؟ لماذا ؟ وغيرها من التساؤلات التى قد تحدد نجاح أو فشل القرار .

ما هو القرار؟

يمكن تعريف صنع القرار بأنه عملية إيجاد أحداث معينة وتحديد سماتها المستقبلية. ومن المهم التمييز بين القرار فى حد ذاته وعملية صنع القرار. فصنع القرار هو العملية التى تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها، بينما القرار هو البت أى الشيات على اختيار محدد أو على إجراء معين. ويحدث أحيانا تحديد للمستقبل دون قصد، وقد يحدده إجراء معين أو اللا إجراء. ويندرج اللا إجراء المؤثر تحت ما يسمى باللاقار وهو حالة متعمدة يقصد بها الحيلولة دون التغيير وتتنمى إلى القرارات غير الحاسمة التى تؤدى إلى الدخول فى المأهات، بسبب فشل صانعى القرار فى رؤية ما تعنيه التحركات التى تبدو غير مهمة فى المنشأة على المدى البعيد. وقد طرحت كل هذه الأنماط للمناقشة فى هذا الكتاب

أنواع القرارات

تصنف النظريات الأكاديمية القرارات بصورة أساسية فى قرارات استراتيجية وقرارات عملية. وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالسياسة التنظيمية واتجاهاتها، بينما تختص القرارات العملية بأحداث الإدارة يوما بيوم. ويتناول الكتاب كلا النوعين لأهميتهما، فقد جذبت القرارات الاستراتيجية أغلب الانتباه بسبب ما تعنيه بالنسبة للبقاء والتوسع التنظيمى ، وتعتبر القرارات العملية مهمة أيضا لأن التنفيذ الفعال لاستراتيجية العمل يعتمد على صنع القرار على المستوى العملى، ويضاف إلى ذلك أن القضايا العملية غالبا ما تنطوى على مضامين استراتيجية .

الغموض وغياب التشيقن

يتناول الكتاب القرارات التى يتعين اتخاذها فى ظروف يسودها الغموض والشكوك. ويقصد بالغموض هنا أن المشكلة غير محددة ويكتنفها اللبس، مثلما جاء فى الفيلم الأمريكى (مطاردة أكتوبر الأحمر)، حيث لم يكن صانعو القرار متيقنين من أن الغواصة الروسية المتجهة إلى نيويورك كانت تعتزم الهجوم أم كانت هاربة . أما الشك فيقصد به أن النتائج غير معروفة أو غير مؤثرة . وغالبا ما يوجد الشك فى

النتائج على أكثر من مستوى. ففي حروب الصواريخ مثلا لا يمكن للقيادات العسكرية أن تؤكد أن الصاروخ سيصيب هدفه المحدد أو أنه سيحدث به دمارا كافيا أو نسيبا إن أصابه. من ناحية أخرى قد يكون الهدف نموذجا للتمويه فقط ، وحتى إن كان هدفا استراتيجيا لا يستطيع أحد التنبؤ على وجه الدقة بالنتائج الكاملة لتدميره. وبعد إطلاق الصاروخ يتبقى الكثير أيضا من هذه النقاط في حيز التشكك.

التنبؤ بالمستقبل

يؤدى القموض والشك عادة إلى جعل عملية صنع القرار أمرا شاقا تحفه المخاطر، وذلك لأنه مهما أوتى الإنسان من ذكاء وقدرات تحليلية فلن يعصده ذلك من الخطأ. والحقيقة - كما أوضح الفصل الحادى عشر- أن صانع القرار الذى يشعر بأنه معصوم غالبا ما يكون مغنوعا. وعلى الرغم من بقاء المستقبل خافيا علينا، فإن الأمر المؤكدة تفوق الأمور غير المؤكدة عددا وكما فى كثير من التنظيمات .

ومن أهم محاور هذا الكتاب أن النتائج يمكن التنبؤ بها عادة، وأن مثل هذا التنبؤ لا يحتاج إلى قدر كبير من القدرة على قراءة المستقبل، بل إلى الرغبة فى التعرف على الواقع والتصرف اعتمادا على ما نراه .

أضاف إلى هذا أن عناصر الإخفاق فى المشروعات سيئة التخطيط تبدو واضحة لاي شخص خارج المشروع. ويصبح الفشل أمرا محققا عندما يكون التخطيط الأساسى وتأمين الموارد غير واقعيين أو غير موجودين. وليس هناك حاجة إلى اللجوء إلى قراءة الطالع لمعرفة نقاط الضعف، بل يكفى إلقاء الأسئلة المتعلقة لمدة عشر دقائق فقط بين المعنيين بالمشروع. ومن الأمور التى يطررها هذا الكتاب فى هذا المجال ما يلى :

- كيف ولماذا تفشل الخطط؟

- لماذا يعجز الأشخاص المنخرطون فى خطة ما عن رؤية نواحي القصور بأنفسهم ؟

- كيف نتوصل إلى أسلوب فعال كمدخل لصنع القرار ؟

البديهة مقابل العلم

يتميز علم القرارات بثرائه بأساليب صياغة النماذج والأنماط وغيرها من الاختيارات الحسابية الأخرى. ولكن لا يمكن للإنسان ولا حتى لصانع القرار نفسه - أن يعرف ما يدور فى عقله أثناء لحظة اتخاذ القرار، وربما يبرر هذا النقص لماذا يؤيد الكثير من الكتب الشهيرة فى هذا المجال الاعتماد أحيانا على البديهة والاحساس. وعلى الرغم من غياب كل القواعد التجريبية فى هذين العاملين فلا يعنى هذا اعتبارهما غير مشروعين ، إذ يعتقد علماء النفس أنه يمكن حل أى نزاع بالاتجاه إلى أكثر الأمور جاذبية. ولهذا السبب يمكن بالإحساس التوصل إلى اختيار مستلهم ، لأن صانع القرار لديه الطاقة والحماس اللازمين

لتنفيذ أفكاره. ويمكن للبديهة أيضا أن تسفر عن قرارات تجمع بين الصواب و الحكمة فى توازن دقيق.

أما صانع القرار الذين يعتمدون كلية على الإحساس والبديهة فسوف يكتشف لهم بعد فترة وجيزة أن ثقتهم قد وضعت فى غير محلها. وسوف يتم شرح هذا الأمر بالتفصيل لاحقا فى هذا الكتاب، نكتفى هنا بإيضاح أن هذين العنصرين يمكنهما إفساد الحكم على الأمور بسهولة.

مهور للكتاب

نحاول فى هذا الكتاب انتهاج أسلوب يتوسط بين ما ورد من نظريات فى الكتب والإصدارات المتخصصة وبين التطبيقات الشائعة، وذلك بالتركيز على النظريات والأبحاث المتعلقة بالنواحي السلوكية فى صناعة القرار، وشرحها جميعها بأسلوب يفيد الإدارى التنفيذى بصفة رئيسية. وفيما يلى بعض أنماط الأسئلة التى أثيرت فى هذا الصدد:

- لماذا تؤدى بعض القرارات إلى الدخول فى مصادر التشتت الإجرائى؟

- لماذا تطارد الحلول المشكلات دائما؟

- لماذا يصبر الناس على مشروعات فشلها واضح ؟

- لماذا يكون مصدر المعلومة أهم من المعلومة ذاتها ؟

- كيف تدرك حدود معرفتك ؟

- لماذا نصدق الخبراء حتى مع وضوح أخطائهم ؟

- لماذا يكون أسلوب حل المشكلات سببا فى جعلها مستعصية أحيانا؟

- لماذا يكون تنفيذ الخطأ هو عين الصواب فى بعض الأحيان؟

بنية للكتاب

يبدأ الكتاب فى الفصل الأول بتقديم الشكل العام للنموذج النظرى المثالى لصنع القرار، حيث يبدأ صانع القرار بتحديد مشكلة أولا، ثم يبحث عن حل لها بطريقة مدروسة وموضوعية ومناسبة لتحقيق أهدافه. ويعتبر المدخل النظرى أسلوبا مثاليا فى صنع القرار .
ويمالج الفصل الثانى وجهة النظر هذه، ولكنه يخلص فى نفس الوقت إلى أنه إذا التزمنا به حرفيا فسنكتشف أنه غير عملى ومبسط إلى درجة كبيرة. والحقيقة أن الاهتمام الأكبر لا ينصب على النموذج النظرى فى حد ذاته، وإنما على طريقته فى تبسيط الأمور المعقدة المحيطة بعملية صناعة القرار. وبذلك يمهّد لبقية الأبواب.

ويغطى الفصل الثالث طبيعة السياسة، ثم يتحدث عن دور السلوك السياسى فى صنع القرار. يدور النقاش فى هذا الفصل حول حقيقة أن كل القرارات هى فى نهاية المطاف قرارات سياسية. ولذلك يعتبر الحس السياسى ركنا ضروريا فى صنع القرار بطريقة فعالة.

أما الفصل الرابع فيتناول صنع القرار الجماعي. وغالبا ما تتخذ القرارات من قبل سلطات جماعية أو على الأقل يكون لبعض المجموعات رأي فاصل فيها ، ولذلك يتمين على صانعي القرار فهم ديناميكيات الجماعة، وخصوصا الأخطاء الكامنة وراء القرارات الجماعية. وتتناول الفصول الأربعة التالية الظاهرة المعروفة بظاهرة التصعيد، فيبدأ الفصل الخامس في شرح مفهوم الوقوع في شرك مصيدة القرارات الإجبارية. ويشرح كيف يبدأ هذا الأمر ويتطور، ثم يتحدث الفصل السادس عن استثمارات صنع القرار ويشرح سبب كون بعض المشروعات أكثر تعقيدا من غيرها. ويدور النقاش في هذا الفصل بصفة أساسية حول الاستثمارات المالية بمفاهيم تتعلق بأنماط متعددة من القرارات. ومن المعروف أن معالجة القضايا المالية والمحاسبية في هذا الفصل تتم بصورة عامة، الهدف منها إيضاح بعض الأفكار فقط. ويمكن للقراء المهتمين بمعرفة المزيد في هذا المجال أن يحصلوا على معلومات إضافية من الكتب الأخرى الأكثر تخصصا .

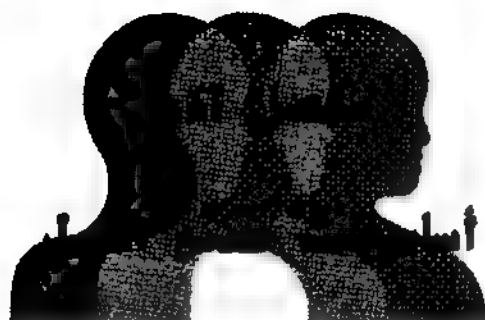
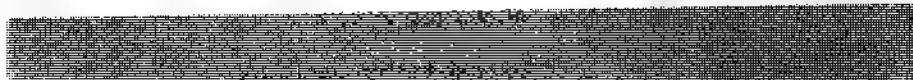
ويتناول الفصل السابع سيكولوجية التصعيد، ويشرح لماذا تؤدي الصورة المثالية للقائد الحاسم وصاحب القرار إلى بعض النتائج السلبية، وكيف تغذي المنافسة روافد التصعيد، ولماذا يشاير الناس على ما هم فيه برغم الخسائر الكبيرة التي قد يتكبدها كما يتناول هذا الفصل بعض الاستراتيجيات الإدارية في تخفيف النتائج السلبية النفسانية للتخلي عن القرار. يتناول الفصل الثامن العيوب الإدارية والتفاخر الإداري وكيف يمكن أن يزيد ذلك من مستويات التصعيد. وتتضمن المناقشة بعض الأفكار حول الرقابة على المشروعات. ونظرا للأهمية القصوى للمعلومات في صناعة القرار تتناول الفصول الثلاثة التالية بعض الجوانب المختلفة لهذا الموضوع، فيتحدث الفصل التاسع عن أهمية الدقة في تصحيح المعلومات والعناية بها، ويقدم بعض النصائح في كيفية جمع المعلومات ومعالجتها طبقا للمفهوم المذكور في الفصل المعنى. وقد يبدو هذا لبعض القراء دفاعا عن النموذج النظري والمثالية في العمل ، ولكن يأتي الفصل العاشر ليوازن هذا المفهوم ويوضح أنه حتى مع تحديد المعلومات بصورة طيبة نرى أن الرقابة الإدارية تقوم بدور ثانوي وأحيانا تغيب تماما. ويسمى هذا الفصل إلى إظهار احتمالات عدم فاعلية الكثير من المعلومات الإدارية ، وذلك من خلال فحص الإحصاءات الحقيقية المخفية وراء الأرقام الظاهرة ودراسة شخصيات الأفراد المستولة عن هذه الإحصاءات.

أما الفصل الحادي عشر فيركز على إساءة استخدام المعلومات بطريقة متعمدة ، ويوضح أكثر الأساليب شيوعا في التلاعب بالمعلومات وطمسها ، ويبحث أيضا في ظاهرة صلاحيات الخبراء، ثم يتناول الإدارة الانطباعية وكيفية استخدامها في حث صانعي القرار على تجنب استخدام معلوماتهم الشخصية بالكامل . وينتهي هذا الفصل بمناقشة حول الآثار الضارة لإدخال العاطفة في صنع القرار.

ويدور الفصل الثانى عشر حول القضايا المتعلقة بانتقاء اختيارات محددة، ويبدأ بمناقشة مختلف أساليب التنويع بنتائج القرارات، ثم يناقش بعض المداخل غير البديهية سعيا لحل المشكلة على الوجه الأمثل . وينتهى الكتاب بمناقشة مختصرة حول كيفية تحقيق النجاح فى صنع القرار.

لكن فائدة هذا للكتاب ؟

يخاطب هذا الكتاب بصورة أساسية المديرين التنفيذيين. ومن المأمول أن يستفيد منه أيضا الأفراد النارسون بدورات تعليمية وتدريبية فى التجاره وإدارة الأعمال . وعلى الرغم من أن موضوعات هذا الكتاب تدور أساسا حول القرارات الإدارية، يمكن لأى شخص آخر الاستفادة به فى اتخاذ قرارات أو فى تحديد اختيارات تتعلق بحياته الوظيفية والشخصية .



مقدمة

تعود نظرية القرار الإدارى إلى خبراء الاقتصاد فى العصر الصناعى الأول. فبينما كان الرجل البدائى مشغولاً بتجنب الكوارث الطبيعية كان الاقتصاديون الأوائل ينظرون بكل تفاؤل إلى اختياراتهم كفرص طيبة للربح . وتنبثق نظرية القرار من الافتراض القائل بأن صانع القرار هم أصلاً مدفوعون للوصول بالربح إلى أقصى حد ممكن . والمنطقى فى هذا الافتراض هو أنه فى الوقت الذى قد يكتفى فيه صانع القرار بالحصول على ربح يصل إلى (١٠٠) جنيه مثلاً) مع تساوى كل العوامل المحيطة، فإنه من الطبيعى أن يفضل ربح ٢٠٠ جنيه إن كان هذا ممكناً. ويعرف هذا المفهوم بتحقيق أقصى ربح ممكن . ويشار إليه فى هذا الكتاب بصورة عامة بتعلية سقف الأرباح إلى أقصى حد .

من الخرافات إلى العلم

كان الإنسان البدائى يعتمد على السحر والخرافات فى إرشاده لاتخاذ القرارات، ولكن الاقتصاديين الأوائل كانوا أكثر علمية فى نظرتهم ، فقد تأثروا كثيراً بالتطورات التى صاحبت الثورة الصناعية ، ولاسيما تأثيرات الميكنة الصناعية وتقسيم العمل.

النظرية الميكانيكية

كان للآلات وكفاءتها العالية مقارنة بأساليب الإنتاج التقليدية أثر كبير فى دفع الاقتصاديين الأوائل إلى انتهاج المبادئ العلمية والميكانيكية فى صنع القرار. وكان مفتاح المدخل العلمى هو الاعتماد على العقلانية مقابل البداهة أو الخرافة، فالعقلانية فى صنع القرار تعنى التصرف فى حدود أسلوب يهدف إلى تعلية سقف الأرباح إلى أقصى حد . ومن هذا المنطلق يتعين على صانع القرار أن يعمل مثل الآلة ولا يخضع للعاطفة أو إلى أى عوامل خارجية.

تقسيم العمل

ويعنى ذلك أفراد مراحل العمل المركبة وتشغيل كل واحد منها بصورة منفصلة . وفى قديم الزمان كان تصنيع البضائع والمنتجات يتم بصورة إجمالية، حتى أنى آدم سميت وأظهر كيف أنه يمكن مضاعفة إنتاج الدبابيس مثلاً مائة ضعف بتشغيل كل عملية صناعية على نحو مستقل ، وسرد علينا قصة صانعى الساعات فقد كان إنتاجهما متماثلاً . ولكن الصانع الثانى كان ينتج أعداداً مضاعفة بالنسبة للأول، وكان سر نجاحه هذا يكمن فى صنع الوحدات المختلفة على نحو مستقل ، ثم يعمد فى النهاية إلى تجميعها معا فى صورتها النهائية ، بينما كان زميله يعمل على إنتاج ساعاته كاملة واحدة بواحدة.

وقد تشجع الاقتصاديون الأوائل على تطبيق نظام تقسيم العمل فى صناعة القرار، وجعلوا الاختيار عملية مستقلة فى حد ذاتها تماما مثل عملية التصنيع ، يتم التعامل معها فى خطوات منطقية منفصلة . ودائما ما يرد هذان العاملان دائما رأى المدخل العلمى وتقسيم العمل فى خطط الاقتصاديين لتعلية سقف الأرباح إلى اقضاء . وتتجسد هذه الخطة فى النموذج النظرى المثالى لصناعة القرار ، وسيأتى ذكره بالتفصيل فيما بعد.

أسلوب التلجيدى لصنع القرار

هناك الكثير من النماذج والأنماط التى يمكن تصنيفها كنموذج عقلانى . وتتكون هذه النماذج والأنماط جميعها من الخطوات التالية :

- ١ - تحديد المشكلة .
 - ٢ - وضع وتحديد الأهداف وترتيب أولوياتها .
 - ٣ - إيجاد الاختيارات.
 - ٤ - تقييم الاختيارات.
 - ٥ - مقارنة النتائج المحتملة لكل اختيار بالأهداف المحددة.
 - ٦ - انتقاء الاختيار الأكثر مناسبة للأهداف المحددة.
- وتبدأ صناعة القرار بوجود مشكلة يعمد عند حدوثها صانع القرار إلى تحديد أهدافه ، ثم يبدأ بتحديد الاختيارات الممكنة لحل هذه المشكلة ، وقيمتها بأسلوب منوروس وموضوعى، ثم يقارن كل حل ممكن من حيث ملاءمته لأهدافه ، وقيم مميزاته ومساوئه ويعمل أخيرا على تحقيق أقصى نفع ممكن، وذلك بانتقاء الاختيار الأكثر مناسبة لأهدافه.
- ومن أفضل الأساليب التى توضح طريقة عمل هذا النموذج تطبيقه على مشكلة تحتاج إلى صنع قرار .

مثال : اقترحت إحدى المؤسسات التى تعمل فى مجال غسل وكى الملابس إغلاق ٢٠ فرعا من فروعها، وترتب على ذلك وجود معدات فائضة تتباين فى حالاتها وأعمارها. والآن يجب على المدير العام أن يقرر كيف يتخلص منها) .

بتطبيق كل مرحلة من مراحل النموذج النظرى المثالى يسير الامر كما يلى :

- ١ - يرى المدير مشكلته فى تحديد أفضل السبل فى التخلص من المعدات .
- ٢ - يتم تحديد الأهداف وترتيب أولوياتها أى بيع المعدات :
- أ - بأسرع ما يمكن ب - بأكبر ثمن ممكن

وبطبيعة الحال يصبح الهدف الأول هنا هو الأهم ، لأنه مع وجود هذه الماكينات تتكبد المؤسسة تكاليف إبقاء مبانى المغاسل مفتوحة . فى هذه الحالة يوجب مبدأ تحقيق أقصى ربح إغلاق المبانى بأسرع وقت ممكن .

- ٣ - تحددت إختيارات البيع كالتالى :

أ - بالمزاد .

ب - بدعوة الشركات لتقديم مناقصات للتخلص من الماكينات .

٤ - يتم تقييم الاختيارين ، فتميز المزاد بسهولة وسرعة التخلص من الماكينات، لانه عند بيعها بهذه الطريقة يمكن نقلها من المباني فوراً. ومن مساوئ هذا الأسلوب أولاً إنعدام التحكم في السعر، فليس من العملي طبعاً - بل إنه من المكلف جداً - إخلاء الماكينات إذا لم تحصل على سعر جيد في المزاد، ولذلك يجب في هذه الحالة البيع بأعلى سعر يتم الوصول إليه، حتى ولو كان أقل من المتوقع . وثانياً عمولة إدارة المزاد التي تحسم طبعاً من عوائد البيع.

أما الاختيار الثاني فهو دعوة الشركات الأخرى لتقديم مناقصات للتخلص من الماكينات . ويتميز هذا الاختيار بإمكان السيطرة على الأسعار، حيث ينعدم في هذه الحالة الالتزام بضرورة البيع، كما أنه ليس هناك عمولات يتم دفعها لأي طرف ثالث . أما عن مساوئ هذا الأسلوب فمن بينها طول الوقت والتكلفة التي تتكبدها المؤسسة في الإعلان وترتيب مواعيد المعاينة وانتظار العروض .

٥ - عند مقارنة النتائج المحتملة لكلا الاختيارين بأهدافهما، يرى المدير أنه عند إرتفاع سعر البيع ليس هناك مشكلة في الاختيار بين تنظيم مزاد أو الدعوة للمناقصة . في هذه الحالة يكون المزاد هو أفضل سبيل لتحقيق الهدف الرئيسي وهو إغلاق المباني في أسرع وقت . وعندها يختار المدير تنظيم مزاد للتخلص من الماكينات ، وبهذا تحل المشكلة ولكن ليس هذا هو كل شيء، فتحليل المدير على هذا النحو يشير بعض التساؤلات ، منها : هل إغلاق المفاصل هو الاختيار الأوحده؟ وهناك قرار على وشك اتخاذ ولا يمكن الرجوع فيه بسبب أن المفاصل لم تعد تحقق أى أرباح.. ولكن ليس من الواضح لماذا لا تبيع ؟ وإلى جانب ذلك أليس من الممكن تعديل الخدمة أو الارتقاء بمستواها لاجتذاب مزيد من الزبائن وإدراول ربح كاف ؟

لماذا إغلاق المباني ؟

هناك قضيتان : الأولى أن الإغلاق يؤكد عدم وجود استخدامات بديلة لهذه المباني. والثانية هي أنه بافتراض أن إغلاق المباني هو أمر حتمي، فليس من الواضح أن تكلفة بقاء المباني مفتوحة لفترة قليلة قد تمت دراستها مقارنة بالخسارة المالية الكبيرة التي قد يسببها الإسراع في التخلص من المعدات . وأضف إلى ذلك أنه لو كان قد تم أصلاً حساب التكاليف فهل هذه الأرقام الحساسة دقيقة ؟

وهل كان البيع بالمزاد أو إجراء المناقصة هو الحل الوحيد؟ أم يكن من الممكن التخلص من المفاصل في إطار صفقة مع أطراف أخرى، أو استخدام بعض المعدات في مجالات أخرى للمؤسسة ؟ وربما يكون بعض منها في حالة جيدة ويمكن عندئذ بيعها في مناقصة والباقية

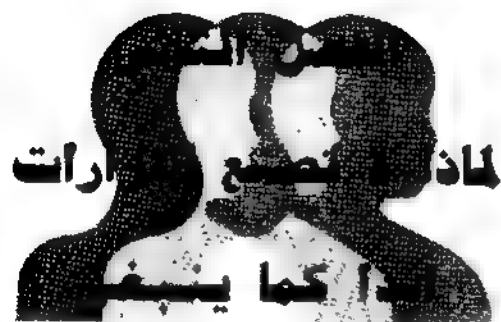
منها فى مزاد على أساس أنها خردة. وكان هناك اختيار ثالث يتمثل فى تسعير كل قطعة من المعدات، أو تسعير بعض منها ثم انتظار المشتري الذى يمكن أن يدفع السعر المطلوب دفعة واحدة. وحتى لو كان من الضرورى إغلاق المباني بسرعة ، ألم يكن من الممكن تخزين الماكينات فى مكان آخر فترة مؤقتة؟

النماذج النظرية ودورها فى صنع القرار

تتميز الأسئلة التى وردت فى الفقرات السابقة بالشمولية والدقة . والواقع أن الهدف منها هو إيضاح أنه حتى أبسط المشكلات التى تحتاج إلى قرار يمكن أن تثير كثيرا من القضايا المعقدة، وأن النموذج النظرى النمطى ليس سهلا فى تطبيقه عند ظهور أية مشكلة . وهذا ليس معناه أن النموذج ليس كفتا فى حد ذاته، بل على العكس فهو يعمل على تبسيط المشكلة وانتهاج أسلوب عقلانى منظم فى صنع القرارات . ولكن المشكلة الحقيقية هى أن صنع القرار غالبا ما يكون عملية معقدة وفوضوية، وأحيانا تبدو أنها بعيدة عن العقل. فالتبسيط هو أمر ضرورى وخطر فى نفس الوقت، فهو ضرورى لأن صانع القرار لن يستطيع إطلاقا مسابقة القضايا الضخمة التى تحيط بالمشكلات حتى فى أبسط صورها، وهو خطر من الناحية الأخرى لأنه يحتم تجنب بعض الأشياء . وسنرى فى مراحل لاحقة أنه غالبا ما يؤدي إلى تجاهل المعلومات المهمة . وبالمثل نجد أن الكثير من القرارات غير العقلانية هى قرارات حكيدة . الواقع أن صنع القرار يعد عملية تجمع بين الفن والعلم، فمن المهم أن يتميز صانع القرار بالانضباط والمنطقية، حيث يتطلب صنع القرار بطريقة فعالة تقدير سلوك الناس داخل المنشأة. وسوف نستكشف فى الفصل التالى بعض التعقيدات المحيطة بصناعة القرارات، ونوضح كيف يمكن اتخاذ القرارات بالطريقة المذكورة فى النموذج النظرى.

تلخيص

- تعود نظرية صنع القرار إلى اقتصادى العصر الصناعى الأول.
- كان الاقتصاديون الأوائل يفترضون أن هدف صانع القرار هو تحقيق أقصى حد من الانتفاع.
- يعتبر النموذج النظرى وصفه للوصول بالنفع إلى أقصى حد . من بين عناصره الأساسية انتقاء الاختيار الأمثل الذى يتماشى مع أهداف صانع القرار.
- يتميز النموذج النظرى بصعوبة تطبيقه عمليا بصورة أكبر مما يبدو، والسبب وراء ذلك هو أن المشكلات - مهما كانت بسيطة - تخفى وراءها غالبا قضايا عديدة ومعقدة.
- تلخص قيمة النموذج النظرى فى أنه يبسر ويبسط عملية صنع القرار. ويقدم مدخلا منطقيا ومنظما لها.
- يجمع صنع القرار بين الفن والعلم ويتطلب تقديرا للسلوك التنظيمى فى المنشأة .



مقدمة

من أهم سمات النموذج النظرى المحدد فى الباب الأول أنه يعمل على تسهيل معالجة الاختيار بنظام وموضوعية، ولكن على حساب الإقراط فى تبسيط الشكل العام لعملية صنع القرار.

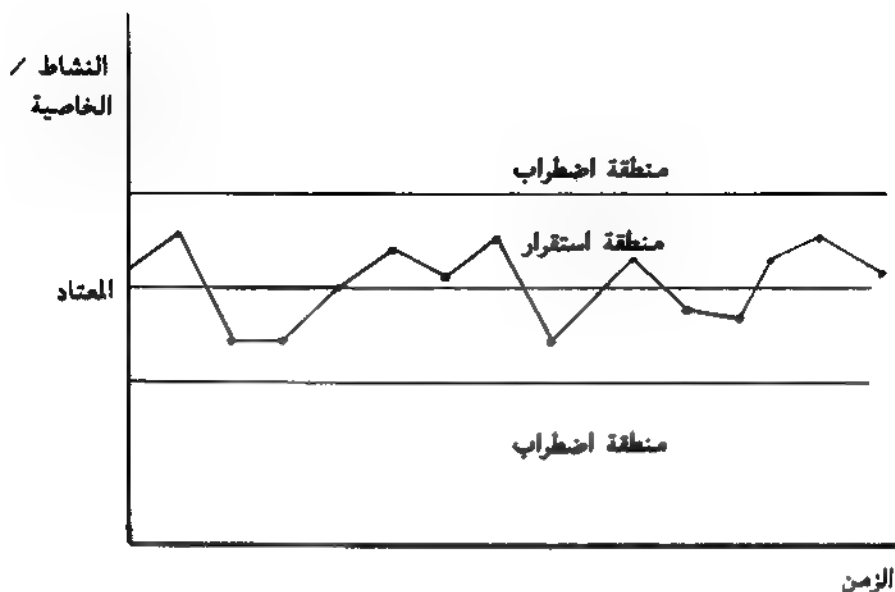
وفى هذا الفصل تتناول بالتفصيل الافتراضات المحيطة بكل مرحلة من مراحل هذا النموذج وإيضاح أسباب عدم واقعيتها فى غالب الأمر. وهنا ينبغى التأكيد على أن الهدف من وراء هذا التحليل ليس الانتقاص من هذا النموذج ولا إثبات زيفه، ولكن كشف التعقيدات الملائمة لصنع القرار.

بعض المشكلات المرتبطة بالمشكلات

- يبدأ صنع القرار مع بروز مشكلة ما، ويفترض النموذج النظرى أن المشكلات تأتى مثل المنتجات جيدة التغليف، وعند فض الغلاف تتكشف حقيقتها تباعاً. فمثلاً :
- قد لا تنتبه المؤسسة إلى وجود المشكلة.
 - قد يكون هناك خطأ فى تحديد المشكلة.
 - غالباً ما تتجاهل المؤسسة المشكلات حتى تصبح أزمات.

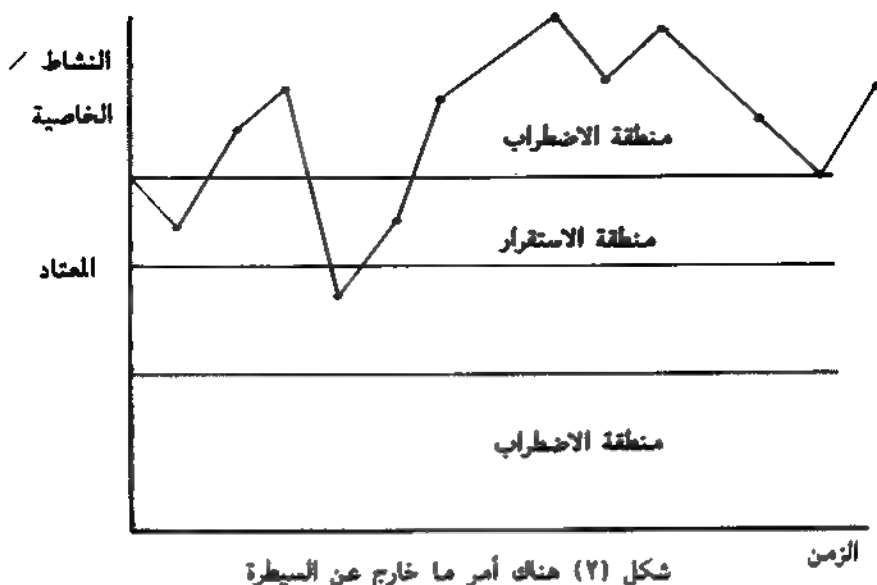
تعريف المشكلة

يمكن تعريف المشكلة بأنها خروج عن المألوف لسبب ما. ويساعد الشكلان التاليان على مراقبة سير العمل فى تجسيد مفهوم هذا التعريف .



شكل (١) - العمل يسير كالمعتاد

يمثل شكل (١) المعادلة التنظيمية للعمل وتدل نقاط المنحنى البياني أسفل وأعلى خط المعتاد على التقلبات اليومية العشوائية البسيطة، مثل مغادرة بعض الناس المؤسسة ودخول البعض خفية في اليوم التالي. وفي هذا الوضع غالباً ما تكون الأمور مستقرة بصورة أو بآخري .



وعكس ما سبق يمثل شكل (٢) تقلبات غير عادية وخطيرة وابتعاد عن المألوف، مما يدل على أن هناك أمراً ما خارجاً عن السيطرة وأن التدخل مطلوب. وأول مشكلة في صنع القرار هي أنه في أغلب المسائل يتعذر وجود معلومات تحذيرية مفهومة يعتمد عليها مثل ذلك الوارد عاليه ، فبينما يمكن لساتلي القطارات والطيارين الاعتماد على اللوحات الضوئية المحذرة من المخاطر ، نجد أن السيطرة والرقابة في عالم الإدارة مهتمان صعبتان وتحفهما الكثير من المخاطر.

المعضلات التي تواجه التصرف على المشكلة

مثال :

مجموعة من الإداريين يستقلون مع سيارة متطابقة على الطريق السريع، وفجأة يرون إطاراً يمزق عبر سيارتهم فيضربون وتنطلق تعليقاتهم الساخرة ، وبعد لحظات يقع لهم حادث مروع .

يعتمد تحديد المشكلة هنا على عاملين أساسيين هما :

- المعلومات
- تحليلها

لم يكن هؤلاء الركاب مدركين أن أحد إطارات سيارتهم كان مفكوكاً قبل التحرك، أي أنه لم تتوافر لديهم المعلومات التي تنبهم إلى وجود مشكلة متنامية. ومن المنطقي أن يقال إنه كان يتعين عليهم فحص الاطارات قبل مغادرتهم . ولكن لأن الفحص السليم لا يتضمن الاطارات فحسب، بل زيت المكابح وداعستها وسلامة المقود ... الخ، يصبح من الواضح عدم واقعية ولا عملية هذه النصيحة . وبالإضافة إلى هذا قد يفيد الفحص في التقليل من احتمالات حدوث مثل هذه المشكلات وتطورها، ولكنه لا يستطيع الحد منها، تماماً فيمكن

مثلا أن يبدأ الزيت فى التسرب أثناء الطريق.

وتواجه المؤسسات نفس المعضلة. فمن الناحية النظرية تقوم المؤسسة بمسح تام لميدان العمل وطبيعته لتحديد الأخطار وكذلك الفرص، ولكن من الناحية العملية يعتبر هذا المسح منعقد الفاعلية لصعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة، بل يستحيل أحيانا تأمين مثل هذه المعلومات . فالشركات المنافسة دائما تحيط مخططاتها بالسرية والكتمان، ولا يميل العملاء إلى الإفصاح عن موقفهم المالى عند التفاوض على صفقة لصالحهم. وهناك الكثير من المؤسسات التى لا تعرف أين تتجه للحصول على المعلومات . وفى هذا العالم سريع التطور تظهر كل يوم معلومات جديدة لتحل محل القديمة . فى أفضل الأحوال لا تحرز الاستخبارات الإدارية إلا تقدما محدودا يعتمد أحيانا على الأقاويل والإشاعات.

تحليل المعلومات

لا يعتبر جمع المعلومات فى الواقع إلا جزءا من المشكلة، ويتعين على صانع القرار أن يتمتعوا بمقدرة على تحليلها . ونظرا لهامشية المعلومات المتوافرة فعليا ما تكون هناك أخطاء، منحلة من المفترض ألا تحدث . فمثلا قد يغزو راكبو السيارة المذكورة آنفا ميل السيارة على أحد جوانبها إلى قوة الرياح أو انحدارات الطريق. وفى مثال آخر تم إنقاذ عدد من النساء الحوامل من الآثار الجانبية المدمرة لعقار التاليدوميد (Thalidomide) بأن أوقف أطباؤهن صرف الوصفات الطبية لهذا العقار فوراً بمجرد سماعهم أنه يسبب شعورا بالوخز والتهيج فى بعض أجزاء الجسم . والحقيقة أن الأطباء آنذاك لم يكونوا يعرفون مدلول هذه الأعراض، ولكنهم كانوا يرون فيها نذير سوء. وفى نفس الوقت سقط كثير من النساء ضحايا للآثار الجانبية للعقار المذكور، ربما لأن أطباؤهن لم يعرفوا ما يؤدي إليه أو ربما لانهم كانوا يرفضون ما يقال عن نتائجه . فى هذا المثال رأينا الأطباء يتجنبون حدوث المأساة بتصرف بسيط وهو وقف صرف العقار المسبب لذلك . ولكن فى حالة المؤسسات والشركات يصعب كثيرا الاستجابة لعلامات الخطر، فالإشارات المبكرة المنتزة بحدوث الخطر حسب الموضع فى الشكلىين السابقين لا تتوافر فى كثير من المشكلات، وربما تتذبذب المبيعات وقتا طويلا قبل أن يظهر تنبؤ مستوياتها . وقد يستشعر أحد المديرين قدوم الأزمة، ولكن قلة المعلومات المتاحة له تؤدي إلى تردد فى التصرف، فقد يخشى أن يبدو غيبا إذا ثبت عدم ضرورة تصرفه . وقد يؤدي تدخله بلا مبرر أحيانا إلى إيجاد مشكلات إضافية لإخلاله بالنظام الطبيعى لسير العمل . ولذلك يبقى رد الفعل المبني تجاه المشكلات المحتملة هو أن ننتظر ونرى . وفى هذه الأثناء تضيع فرص إمكانات الحد من تفاقم الخطر أو تجنبه.

خوض المعركة للأخيرة

بدل المسح الميدانى الذى تقوم به الشركات على أنها تعرف اتجاهات الأسواق . والواقع أن

التصرفات الدفاعية للشركات عادة ما تستوحى من المعركة السابقة - فعندما تحدث أزمة يتجه رد الفعل إلى تأكيد عدم حدوثها مرة أخرى، ولكن المشكلات مثل الفيروسات تتغير دائما وتتطور دائما. فمثلا يتوقف النشاط تماما في أحد مواقع العمل بعد قيام النقابات العمالية بتطبيق البوابة ومنع العمال من الدخول إلى الموقع . وعندما حدث هذا الإضراب لأول مرة سادت الفوضى، ولكن بعد ذلك حددت النقابات الإجراءات المنظمة لمثل هذه الأمور وعرف كل فرد دوره الذى سيقوم به. ردت الإدارة بتبنيها النقابات العمالية بضرورة دخول العمال إلى مواقع أعمالهم أو يخسرون أجر اليوم. وبعد اضطراب النقابات لهذا الإجراء، غيرت من خططها، وعملت على القيام بالإضراب والاعتصام في مكان محدد بعد وصول كل عامل إلى موقع عمله وتوقيع بيان الحضور والانصراف، بدلا من التجمع لاختلاق المدخل. وهكذا يحق للعاملين أن يحصلوا على أجرهم لأنهم ممنوعون من العمل بسبب عدم السماح لهم بمغادرة مكان الإضراب . وفوجئت الإدارة بهذا الإجراء مما أدى إلى ارتباكها وعجزها عن التصرف . ومثال آخر نرى فيه إحدى الشركات الأمريكية المصنعة لآلات الحساب الميكانيكية وقد اعتمدت في سياستها التسويقية على الجودة الفائقة ، وكانت الشركة تعتقد أفضلية أجهزتها على سائر المنتجات المنافسة في العالم ويستقرار مستقبلها لذلك . ومع تركيز الشركة الشديد على إرضاء عملائها بهذه السياسة ، فشلت لعدم إدراكها أن الكومبيوترات كانت تتطور بسرعة وتزيج منتجاتها جانبا.

كل الأمور على ما يرام

على افتراض امكان تحديد المشكلة، ليس هناك قانون ثابت يتيح للناس الذين يحتاجون إلى معرفة هذه المشكلة القيام بذلك، أى أنه يتعين على أغلب المديرين الاعتماد على غيرهم في التعرف على المشكلات القائمة. وأحيانا يكون هذا الاعتماد في غير محله ومن بين أسباب ذلك :

- الخوف
- الثقة المفرطة
- عدم الثقة بالنفس
- الغشول والتقصير

الخوف أن أجروا أن أجبره

قد يرى المدير نفسه مجبوريا ويسهل التحدث إليه، ولكن ليس من الضروري أن يوافق مرفوضه على هذا الرأي . فأحيانا يخشى بعض الناس التصريح لؤسائهم بوجود مصاعب خوفا من التوبيخ أو الاستهجان. ولذلك قد يعتمد بعض الموظفين إلى التزام الصمت أو اللجوء إلى المواربة. بينما يقوم البعض الآخر - على سبيل المثال - بسرد قصة معينة على المدير تمكنه من استنتاج المشكلة . في أحيان أخرى تخون الآخرين شجاعتهم بمجرد رؤية وجوه مديريهم الصارمة، ثم يتحدثون معهم انطلاقا من العرص على عدم إغضابهم . وهناك

موظفون ينتهجون أسلوب الالتفاف حول القضية دون شرح المشكلة.

الثقة المخرقة - سوء تفهم أمور في المساء -

أحيانا يتم إخفاء التقارير المنفردة بوقوع أزمة جانباً لأن الرؤوسيين سوف :
- يقللون من صعوبة الأزمة.

- يفرطون في تقييم قدرتهم على حلها.

- يقللون من صعوبة الأزمة ويفرطون في تقييم قدرتهم على حلها معاً.

فقد تمضى الأمر غداً على أفضل تقدير وتظهر إحصاءات الانتاج تزايداً كبيراً ويتم توقيع التعاقد مع العميل . فالموضوع هنا دائماً يكون غداً ولا يأتي هذا العدد أبداً . والحقيقة انه كلما تفاقمت المشكلة في العمق صعب الاعتراف بها والتعامل معها.

انعدام الثقة بالنفس - كم أرد أن اضيقك -

يعمل بعض المديرين تحت ضغوط شديدة، ويميل أغلبهم إلى الظهور بمظهر المشغول، ونتيجة لذلك يستنح أحيانا بعض الرؤوسيين عن إضافة المزيد إلى أعباء مديريهم، وبدلاً من ذلك يضغطون على أنفسهم بمحاولاتهم معالجة أمور تفوق قدراتهم . وتتفاقم المشكلة إذا لم يعرف هؤلاء الرؤوسيون ماذا يقدمون لرؤسائهم عند المسألة .

الخمول - اللصاقة في العمل

يتميز بعض الموظفين بالكسل الشديد الذي يمنهم من التصرف عند رؤية مشكلة ما، إما لأنها لا تمثل لهم أى قدر من الإزعاج، وإما لأنهم يفترضون أن هناك أشخاصاً آخرين يعالجون الموقف . فإذا رأى أحدهم السقف ينهار مثلاً يقول : لقد كنت على وشك أن أخبركم بذلك.

تهديد أوجهه المشكلة

أهمية تحديد المشكلة

يعتبر تحديد المشكلة أهم مرحلة في عملية صنع القرار، لأنه يعدد الإجراءات المطلوب. وإذا حدث خطأ في التحديد قد ينتج عن ذلك :

- استمرار المشكلة وتفاقمها.

- حدوث خطأ آخر بسبب الإجراءات الخاطئة .

ويقضى النموذج النظري بأن المشكلات تعدد ذاتها، ولكن الواقع أن تحديد المشكلة يعتمد في أغلب الأحوال على من يقومون بشرحها وتفسيرها أكثر مما يعتمد على الحقائق .

مثال :

ترى الحكومة الاتحادية أن مرض الإيدز مشكلة خاصة بميزانية الدولة، ويراها مسئولو الصحة المحليون مشكلة سياسية، ويراها الإعلام مشكلة خاصة بالشفوذ الجنسي ولا تهم أحداً آخر، وبالتالي لم يكن هناك إلا قليل ممن واجهوا الإيدز فى مضمونه الحقيقى كإزمة طبية شديدة الخطورة .

وكما يظهر من هذا المثال يصور تحديد المشكلة خلفيات ووجهات نظر الناس المختلفة . أما بالنسبة للشركات فقد يشير تدنى المبيعات إلى خطأ ما فى استراتيجية التسويق فى نظر خبير التسويق، بينما يرى إخصائى الإنتاج أن المشكلة تعود إلى انخفاض جودة المنتج. ولكن الواقع كما اكتشفه المحاسب أن السبب الحقيقى هو خطأ فى تسجيل أرقام المبيعات، وأن هذا المنتج بالذات يفوق فى تسويقه كل المنتجات الأخرى.

الكتفان على المشكلة

فى ضوء النموذج النظرى من المفترض أن يقبل جميع الأطراف المعنيين تلقائياً تشخيص المشكلة . ولكن من الناحية العملية يضيع كثير من الوقت والجهد فى الجدل حول ماهية المشكلة المطروحة لأسباب عديدة ، على رأسها تهرب المسئولين عنها من اقتراح أسانهم بها. مثال :

كان المسئولون يشكون من أن الورشة وساحتها تسودهما الفوضى التامة، فالسيارات التى تأتى لاصلاحات بسيطة تنتظر أياماً عديدة قبل أن ينتبه إليها العمال، والسيارات الأخرى ذات الأعطال الكبيرة قد تمكث بالورشة أكثر من عشرة أسابيع . أضف إلى ذلك تدنى مستوى العمال الفنى مما قد يسفر عن إصلاح السيارة عدة مرات فى الشهر الواحد. يشير هذا المثال إلى أن هناك شيئاً مهماً مفقود فى الورشة.

كان لمدير الورشة وجهة نظر أخرى، حيث كان يرى أن السيارات تبقى فى الطريق خارج الورشة لأيام عديدة لأن سائقها كانوا يتركونها فى الساحة دون إشعار بالاستلام ، وبالتالي لا يتوافر لدى العمال أى فكرة عن السيارات التى أتت للإصلاح أو عن الأعطال التى بها. ومن بين الأسباب الأخرى للتعطيل قيام السائقين بإدخال سياراتهم الورشة لإصلاحات غير عاجلة ويدون مراعيده سابقة، مما يؤثر فى سير العمل بالورشة. وهناك سيارات مضى على عمرها الافتراضى أكثر من عشرة أعوام، مما يجعلها كثيرة العطب مع صعوبة الحصول على قطع غيارها.

بعض المشكلات المرتبطة بالمشكلات

يقول النموذج النظرى إن المشكلات تأتى فرادى ويتم متابعة كل مشكلة خطوة بخطوة وصولاً إلى الحل . والواقع أن صانعى القرار يقدمون ويؤخرون فى الإجراءات لأن الحل مشكلة تؤدى إلى أخرى، وتتضمن كل منهما أصلاً عدداً من المشكلات المهمة .

مثال :

فى أبريل ١٩٩٠ ظهرت أزمة فى احدى مدن شمالى إنجلترا، بسبب توقف برنامج رش مبيدات الأعشاب البرية التى تنمو على جانب الطريق السريع بعد نزاع مع النقابات العمالية . وتوقف الرش تماما لمدة سنتين وتولت مشارف المدينة وراء الشجيرات والأعشاب النامية، وتعطلت أعمال الصيانة الأخرى، وبدأت الجماعات المحلية فى استغلال الأزمة لأهداف سياسية. وتم تعيين مساعد جديد لمدير مجلس المدينة، وكان إيجاد حل لهذه المشكلة هو أهم عمل لديه. وتوصل مع مرسوميه التنفيذيين إلى ما يلى :

- إن لم يتم التوصل إلى اتفاق قبل شهر مايو تنعدم أهمية الرش لانعدام صلاحية المواد الكيميائية بعد ذلك.

- إن تم التوصل إلى الاتفاق يجب أن يبدأ الرش فوراً، نظراً لإتمام تدريب الفنيين وانتهاء إجراءات شراء المواد الكيميائية.

وعقب جهود مضمّنية تم التوصل إلى اتفاق فى الأسبوع الأول من مايو ، وأعلن فى الجريدة المحلية عن بدء الرش فى أول الأسبوع التالى . وبعدها اكتشف المسؤولون أنه يتعين الانتظار لأسبوع آخر لتأمين المواد الكيميائية. مضى أسبوعان ونمت الأعشاب والشجيرات، وبدأت الشكاوى فى الوصول إلى مجلس المدينة، ومن بينها حدوث حالات تسمم بين الأطفال من جراء استخدام السكان لمواد سامة فى رش الأعشاب . ووعدت شركة توريد الكيماويات بتسليم الطلبية قبل دخول شهر يونيو ، ووافق المسؤولون التنفيذيون على أساس أن إمكانية الرش ما زالت قائمة. ووصلت الكيماويات فى ١٠ يونيو، وظهر أن عملية تصنيعها قد تغيّرت بصورة يجب معها تغيير أسلوب الرش، مما يعنى إعادة تدريب جميع الفنيين مرة أخرى. أضف إلى ذلك أن نقابات العمال رفضت الموافقة على طرق الرش الجديدة.

فى هذا المثال هناك فى الواقع ثلاث مشكلات يجب التغلب عليها قبل البدء فى الرش، وهى : تأمين المواد الكيميائية وتدريب الفنيين وتعاون نقابة العمال. وبتركيز على مشكلة تعاون النقابة بصفتها المشكلة الأهم أصهلت المشكلتان الأخريان. وربما يكون تفسير هذا أنهم كانوا يرون أن الحصول على المواد الكيميائية هو مجرد عملية إدارية بسيطة ولا داعى لشغل اهتمام الإدارة العليا بها. وبكلمة أخرى، قلل المسؤولون التنفيذيون من خطامة المشكلة ولم يدركوا أنهم عاجزون عن التعامل معها، باستثناء المدير المساعد الذى أحرز بعض النجاح فى هذه المشكلة بسبب خبرته فى التعامل مع شركة المواد الكيميائية، ولكنه أيضاً ارتكب خطأ آخر بعدم اهتمامه بمشكلة تدريب الفنيين .

وينبغى هنا أيضاً ملاحظة تأجيل موعد بدء البرنامج لمدة شهر كامل ، برغم ما قيل عن تنفيذه فى شهر مايو كآخر زمن ممكن لفعالية الرش.

نتناول فى آخر هذا الفصل مشكلة تأمين المعلومات، ونكتفى هنا بالإشارة إلى أن المعلومات الفنية التى ينبغى إعدادها قبل كل شىء قد لا يمكن الاعتماد عليها، بل وقد

تكون غائبة تماما.

فهم المشكلة

فى النموذج النظرى يجب أن يكون جميع المشاركين فى حل المشكلة متخصصين تماما .
والواقع أن الناس تتباين قدراتهم فى :

- الشرح - والفهم

وبالتالى قد يهمل المديرون المشكلات القائمة بسبب :

- إساءة الفهم - عدم الاستماع للآخرين

الحقيقة أن أغلب الاتصالات الادارية التنفيذية تكون مشافة، ويقال إن المدير التنفيذى الجيد هو أيضا مستمع جيد - ويجب فعلا أن يكون كذلك .

هناك حقيقة قائمة تسبب الكثير من الإزعاج للمديرين التنفيذيين، وهى إيصال المعلومات بطريقة غير رسمى فى كثير من الأحوال، فقد يتم الكشف أحيانا عن العجز فى الميزانية فى لقاء صابر مع المدير فى أروقة المبنى أو فى موقف السيارات. ومن المعروف تماما عن الموظفين استغلالهم القنوات غير الرسمية فى التهرب من المسئولية. وعندما تأتى الأزمة المحتومة يبادر الموظف مديره قائلا أنه أخبره عن هذه المشكلة قبل ستة أشهر.

من الذى يستمع ؟

يفترض النموذج النظرى أن وقت صانع القرار غير محدد، ولكن الواقع أن أى مسألة مطروحة لا يخصص لها سوى ١٥ دقيقة فى المتوسط . ويقول المديرون أن نشاطى التفكير والتخطيط يكتسبان أقل اهتمام، وهما أهم عمودين يرتكز عليهما النموذج النظرى . بل لقد اتضح أيضا أن المديرين قليلا ما يخصصون أى وقت لتحديد سمات المشكلة، على الرغم من أن هذا الأمر يحدد بدوره جميع الإجراءات التالية. وهناك اجتماعات كثيرة لا تسجل معاضرها ويندر توافر أى مراجع وثائقية لاستقصاءات ودوافع صانع القرار.

وهنا يتشابه المديرون مع الأطباء الذين يسارعون فى تشخيص الحالة التى بين أيديهم ويكتبون الوصفة حتى قبل أن يتاح للمريض أى وقت للجلوس . ومن طبيعة هذا الأسلوب أن يحد كثيرا من التكاليف، ولكن احتمالات الخطأ قائمة ومتعددة . فمن بين مئات المرضى الذين تم تشخيص حالاتهم بسرعة على أنهم يشكون من إحتقان الحلق، ظهر فيما بعد أن أحدهم كان يشكو من الدفترية.

ولأجل تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية يتعين على صانع القرار أن يتمتع بكفاءة تامه . ونظرا لأن مديرى اليوم يعملون ستين ساعة أسبوعيا، ينذر أن يكون خلالها أحدهم خاليا سوى لدقائق معدودة، فمن الطبيعى أن يصيبهم الإرهاق والملل مهما كانت قدراتهم . ومهما كانت القضية المطروحة غالية فى الأهمية لا يمكن افتراض أن صانع القرار فى هذه

المساعد الاول للمدير: هل لك أن تتخيل أنه كان فى مكتبى قبل يومين للموضوع ذاته .
المساعد الثانى للمدير: إن هذا الأمر يتكرر كثيرا ... يفضل الموظفون فى الحصول على ما يريدونه من مديرهم فيأتون إلينا.

المساعد الثالث : الحقيقة إنى أوافقكم على هذا رأى .

المدير : نعم .. فهو لايعلم ما هى المشكلات الحقيقية.

المساعد الثانى : ما علينا إلا أن نخبره بأن المشكلة تخصه وعليه أن ينجز عمله.

المساعد الثالث : نعم .. هذا هو رأى الاصوب .

المدير : ولكن يا إخوان .. المشكلة هى أنه ليس هناك مسئول معين لإدارة أعمال هذا اليوم المفتوح.

فى هذا الحوار يرفض الفريق الإدارى تولى حل المشكلة لأسباب، منها أنهم مشغولون بأمر آخرى، ومنها - وهو الأهم - أن المشكلة صعبة جدا. ومن الطريف أن الجهد الكبيرة التى يبذلها الموظف فى إيصال المشكلة إلى المسئولين أدت إلى أن حكموا عليه بالكسل والتراخى . ويغض النظر عن كون البرنامج ينذير بفشل ذريع، هناك خطر قائم من أن تكرار الفشل قد يزدى إلى حالة من اليأس المكتسب . فبعد أن يتيقن الموظف أن جهوده ستذهب هباء، من المحتمل أن يعمد دائما إلى التخلي عن مهامه ويصبح غير مبال .

وقأتى ملاحظة المدير فى نهاية الحوار عن عدم وجود مسئول معين للبرنامج لتضع علامة استفهام كبيرة . والواقع أنه هو المسئول بصورة أو بأخرى ولسوف يكتشف ذلك ويدفع ثمنه لاحقا.

ويوضح هذا المثال أنه لا يمكن التسليم بأن صانع القرار لديه المقدرة دائما على التعامل مع المشكلة.

وقد قيل فى السابق أن مشروع القنبلة الذرية قد اكتمل ووصل إلى النهاية فقط، لأن الرئيس ترومان كان ضعيفا فى أسلوب تفكيره وفى شخصيته وهاجزا عن التدخل.

النتائج

فى بعض الاحيان يتم تجاهل المشكلة أو إخفاؤها لأن ذلك يحقق مصلحة أحد الأطراف . فقد تم وضع التصميم الأصلي لجسر تاي بريدج فى بريطانيا مثلا على أساس أن قاع النهر صخري البنية . واتضح فيما بعد انه حصوى وكان يجب إعادة رسم التصميم فى ضوء هذه الحقيقة ، ولكن بدلا من تأخير العملية استمر العمل واكتمل بناء الجسر. وكان من الطبيعى أن ينهار فيما بعد أثناء مرور أحد القطارات.

وعندما انتشر مرض الايدز فى أمريكا ترددت اشاعات قوية بأن الحمامات العامة التى تديرها شركات تجارية هى المسئولة عن انتشاره لما تهتته من أماكن يلتقى فيها الشواذ من الرجال. ونادى مجتمع الشواذ الأمريكيين بتحرى المسئولية واتخاذ إجراء إن كانت هذه

الإشاعات حقيقية . والآن وبرغم توافر الأدلة القوية على ذلك لم يصدر أى إجراء رسمى واحد ضد شركات الحمامات بسبب الضغوط التجارية وخوف الحكومة، حتى أصبح المرض ويا .

وضع الأهداف وترتيب أولوياتها

على افتراض أنه تم تحديد سمات المشكلة تصبح الخطوة التالية أن يضع صانع القرار أهدافه ويرتب أولوياتها. ويمكن تعريف الأهداف بأنها (أوضاع مستقبلية) تكافح الهيئات والشركات دائما من أجل الوصول إليها. ويدخل كل من النمو والبقاء ضمن هذه الأهداف، مما يدل على أن افتراض تحقيق أعلى مستوى من الربح أو المنفعة ما هو إلا إفراط فى التبسيط أيا كان معناه. .

إلى أين يجب التوجه ؟

من الناحية العملية غالبا ما يتحرك صانعو القرار فى إطار مفهوم مبهم للأهداف. ومن المألوف أن نجد :

- أنه ليس لديهم أى فكرة عن حقيقة الأهداف .
 - أنهم يتبعون جميعا أهدافا متباينة .
 - أنه تواجههم أهداف متضاربة.
 - أنهم يتبعون أهدافا شخصية إلى جانب الأهداف التنظيمية .
- لهذه الأسباب غالبا ما تبدأ تدريبات تكوين الفريق الإدارى بأسئلة ، مثل (ماذا نحاول أن ننجز ؟ سعيًا وراء الكشف عن إحساس أعضاء الفريق بالهدف الجماعى).

يوضح الجدول التالي إجابات أعضاء أحد الفرق الادارية بقطاع الخدمات العامة بأحد المجالس البلدية .

الأهداف	أعضاء الفريق					
	١	٢	٣	٤	٥	٦
الجودة						
النجاح						
التكلفة المنخفضة						
الالتزام						
الاشتراكية البلدية						
الثقة في الخدمة						
التكامل						
الوضوح						
المساندة						
المساواة						
التحرك						
التطوير						

تحليل أهداف أعضاء الفريق الإداري

يتضح من نتائج هذا الجدول أن الأعضاء يعملون في اتجاهات مختلفة. فالعضو رقم (٢) يرى أن في (الاشتراكية في الشئون البلدية) مفهوما أساسيا، والآخرين لا يشاركونه هذا الرأي بل وربما لا يفهمونه . ويفتقر العضوان (٤) و (٥) إلى الرؤية الواضحة لأي هدف محدد على الإطلاق، باستثناء المساواة التي يقترحها العضو رقم (٤) . وأهداف مثل هدف تحقيق (الاشتراكية في الشئون البلدية) تعتبر بعيدة المنال ولا يتفق عليها الأعضاء هنا.

ويمكن القول بأن الأعضاء (١) و (٣) و (٦) يتلاقون عند تحقيق الجودة وإيجاد الثقة في الخدمة. ومع هذا عندما طلب إليهم إيضاح ما يقصده بهذه الأهداف ظهر فيما بعد اختلافهم التام في الآراء، فكان أحدهم يقصد تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال إقناع المسؤولين بتخصيص موارد إضافية للخدمة. وكان آخر يرى أن الجودة لا تعنى تعزيز المستويات القائمة في العمل، وأن المقصود بإيجاد الثقة في الخدمة إيجاد مجال للعلاقات العامة.

وفي ضوء هذه التضاربات كيف يمكن لأعضاء مثل هذا الفريق تقييم الاختيارات من بين الاهداف بنفس الأسلوب الذي ينادى به النموذج النظري ؟

تعدد الأهداف ومتضاربها

قد يقول قائل إن المشكلات التي حددها المثال السابق تتعلق بالشركات والهيئات غير الربحية ، ولكن الواقع أنه حتى ولو كان الربح هو الهدف الأعلى نجد الشركات والهيئات تتبع غالبا أهدافا فرعية متعددة ومتضاربة . فعلى سبيل المثال قد ترغب إدارة المبيعات في إحدى المؤسسات أن تزيد من الإنتاج لمواجهة الزيادة في الطلب ، بينما يرى المديرون الميدانيون تلييد الإنتاج والتركيز على الجودة. وكلاهما يعمل لتحقيق نفس الهدف (أى الربح)، ولكن لكل منهما أنكار مختلفة ومتضاربة في سبيل تحقيقه .

ويفترض النموذج النظرى أنه يمكن حل مثل هذا التعارض بترتيب أولويات الأهداف على أساس أقصى منفعة ممكنة. ولكن إذا اتينا إلى الواقع نرى أنه كثيرا ما يطلب إلى صانعى القرار تحقيق أهداف متضاربة، مثل الارتفاع بمستوى الإنتاج مع تخفيض التكاليف . وبالمثل يطلب إلى الافراد العاملين المشاركة وتقديم مبادراتهم الشخصية ليجدوا أنفسهم فى نهاية الأمر موضع توبيخ ومساءلة لانتهاكهم القواعد.

الأهداف الشخصية

من الحقائق الغائبة عن النموذج النظرى أن الناس أحيانا يضحون مصالحهم قبل مصالح الهيئة أو المؤسسة.
مثال:

يشعر أحد التنفيذيين أن مديره يستغل خبراته فى إخفاء قصور مستواه الإدارى، وتظهر مشكلة فى العمل تتطلب البحث والتحليل التفصيلى. ويدرك التنفيذى أن مديره سينكشف فى هذا الموقف . وعلى الرغم من قدرته التامة على القيام بإنجاز العمل وأهميه ذلك لبقاء الشركة لم يتحرك التنفيذى للمعاونة.

وهذه التنفيذى هنا هو أن يرى لصله مكانا متميزا فى إنجازات المدير مهما كانت التكلفة بالنسبة للشركة . وحسب ما تظهر هذه الحالة تعتبر الأهداف الشخصية شاملا قويا فى سلوكيات الأفراد وغالبا ما تكون خفية.

توليد الاختيارات

بعد قيام صانع القرار بصياغة أهدافه وترتيب أولوياتها من الناحية النظرية على الأقل، يتجه إلى تحليل جميع الاختيارات الممكنة لحل المشكلة. ومن الطبيعى أن يكون هذا لاتجاه غير عملى وغير واقعى والسبب أنه يحتاج إلى قدر غير محدد من :
- الزمن - الموارد - الاسهامات - المعرفة

للضغوط الزمنية

تحتاج بعض القرارات وليست كلها إلى التحليل والتقييم الدقيقين ، وتفترض النظرية أن العالم يتوقف في أثناء مداولات صانع القرار ، ولكن الواقع أن التأخير قد يكون أمرا مكلفا وخطيرا في بعض الأحيان . فشركات التجزئة - على سبيل المثال - إذا واجهت قصورا في خطوط البيع تعتمد دائما إلى إلغاء الطلبيات لأنها ببساطة لا تستطيع أن تتوقف لتفكر في البدائل. وكذلك يصبح من الغباء إذا بدأ شرطى الشغب فى التريث بحثا عن اختيارات فى الوقت الذى يطره المشاغبيون فيه بالحجارة والقنابل الحارقة مثلا.

المساوره

تقول النظرية بأنه يمكن للهيئات أن تخصص مجموعات من الخبراء تتولى كل منها دراسة موضوع محدد وإنهاءه فى زمن قصير. ويتضح عدم واقعية هذه النظرة لأى مدير عام يحاول التوفيق بين برامج عمل ثلاثة أو أربعة مديرين لديه، لجمعهم فى وقت معين لعقد اجتماع.

للاستعاج عن الاسهامات لشخصية

فى الواقع لا يضمن امتلاك الخبرة الكبيرة ضرورة إخراجها واستغلالها بصورة فعالة، فأحيانا يستنح الشخص عن الإسهام لأسباب قد تكون تافهة جدا . وقد يمسه أحد المجتمعين عن الادلاء بأرائه لأن الجميع يريدون أن ينهتوا إلى منازلهم بعد انتهاء موعد الدوام الرسمى، وكذلك قد يكون مديرو الأقسام منهمكين فى أشغالهم لدرجة أنهم لا يولون مشكلات الآخرين اهتماما جديا. وقد تحول عوامل المفاضلة بين المستخدمين دون قيام بعضهم بتقديم مقترحاته أو طرح أفكاره . ويتناول الفصل السابع هذه الأمور بمزيد من التفصيل .

الاختصار إلى المهرفة

لوكان لدى المدير الوقت الكافى لتحديد جميع اختياراته، كيف له أن يعرف أنه أكمل بحث الاختيارات ؟ وكيف يمكنه أن ينتقى منها الاختيارات الممكن تنفيذها؟ يجب على المدير عادة الاعتماد على أحكام الآخرين . وفى هذا السياق قد يقنع بعضهم المدير أن الاختيار المطروح غير ممكن وتنقصه الحكمة، بينما هو فى الواقع اختيار عملى ومعقول جدا. والعكس صحيح فقد ينصحونه بالأخذ باختيار على أنه هو الأمثل، ليظهر فى نهاية الأمر انه غير عملى على الإطلاق .

تقييم الاختيارات

بعد طرح جميع الاختيارات الممكنة من الناحية النظرية يفترض أن يقوم صانع القرار بمقارنة النتائج المحتملة لكل اختيار بأهدافه المحددة. وينتقى منها الاختيار الذي يقود إلى أقصى ربح ممكن. ويعنى هذا الكلام توافر المعلومات الكاملة الدقيقة والوقت غير المحدود، وأن يكون صانع القرار موضوعيا إلى حد كبير.

إساءة الاختيار

فى سياق نقاشنا هذا، يأتي السلوك الموضوعى فى شكل :

- سلوك متماس مع تحقيق أقصى انتفاع.

- سلوك يعتمد على المنطق .

فعلى سبيل المثال حدد إبراهيم أهدافه الواجب تحقيقها عند شرائه سيارة ورتبها حسب أولوياتها على النحو التالى :

- استهلاك معتدل للوقود .

- أن تحتفظ السيارة بقيمتها عند البيع .

- اتساعها من الداخل.

وفى ضوء هذا كان الموديل المحقق لأقصى انتفاع وأفضل اختيار هو فورد ديزل، ولكنه اشترى سيارة سبور .

فى فصول لاحقة يتناول الكتاب دور العاطفة فى صنع القرار . ونكتفى هنا بالإشارة إلى أن صانع القرار لا يعملون بصورة آلية مثل الماكينات، ولكن يحركهم أحيانا الخوف أو الغضب أو الاندفاع وغيرها من المشاعر (اللاعقلانية) التى قد يتلاعب بها الآخرون . فى نفس الوقت يتصرف الناس فى بعض الأحوال بسلوكيات سلبية أو لا هدف لها تجاه القضايا الكثيرة والصغيرة على حد سواء .

ويختلف هذا الوضع عن التصرفات التى تأتى فى سياق سعى المرء لتحقيق أهدافه الخاصة . وقد تبدو مثل هذه التصرفات بعيدة عن المنطق لأن أسبابها محاطة بالسرية، بينما هى تتماشى فى الواقع مع الأهداف الحقيقية لصانع القرار.

التطبيق والاختيار من الناحية العملية

من الناحية التطبيقية يتم تنفيذ عمليات التقييم والاختيار تلقائيا. بدلا من القيام بتحديد جميع الاختيارات الممكنة بميل صانع القرار إلى البحث عن الحلول السهلة المألوفة، وعند غياب الحلول للمكنة يمكنهم تصميم حل مناسب على مراحل تدريجية. ويعيدا عن توليد الاختيارات العديدة تنتهى العملية بمجرد إيجاد الحل المناسب.

المحددات العقلانية

لتلخيص ما سبق نقول إنه في ضوء الموارد المتاحة والقيود المعروفة لصانعي القرار يعتبر التطبيق التام للنموذج النظري أمرا مستحيلا من الناحية الواقعية. ولذلك يفضل صانعو القرار الاتجاه إلى إيجاد حلول مرضية وليس بالضرورة مثالية.

ويمكن التوصل إلى الحل المرضي من خلال تبسيط الأمور والاستخدام الحكيم الماهر لاختصار الوقت والجهد ، ولذلك فهم يتجنبون الانخراط في التحليل التفصيلي للمسائل المطروحة والبحث عن الاستراتيجيات المناسبة، ويعملون إلى تبسيط الأمور لأنفسهم من خلال :

- تخفيض المشكلات إلى الحجم الذي يسهل معالجته .

- التركيز على اختيارات قليلة.

- الاختيار على أساس التخمين الذكي

- البحث عن الحل العملي المناسب.

- ويسمى هذا الأسلوب (بالعقلانية المحددة) .

التنفيذ

أجمعت كل النظريات والمؤلفات الخاصة بصنع القرار - بما فيها النموذج النظري- على أن العملية بأكملها تنتهي بتحديد اختيار معين لحل المشكلة، ويتجاهل هذا المدخل عملية التنفيذ والقرارات المصاحبة له، فبغض النظر عن إنهاء المشكلة قد يمثل القرار مجرد بداية . فمثلا يكون البت في تخفيض النفقات بنسبة 5% أسهل كثيرا من تحقيق الوفرة المطلوب في حسابات المنشأة مثلا، خصوصا مع وجود قيود مالية .

ومن الطبيعي تعيين شخص يتولى مسئولية التنفيذ. ومثل هذا التعيين قد يؤدي إلى فقد جزء من الرقابة والسيطرة ويعطى أولئك الذين عارضوا القرار في بادئ الأمر الفرصة لإفساده والحيلة أن حوالي 80% من القرارات التي تتخذها بعض الشركات يتم تجاهلها أو طمسها أو إفسادها . والسبب الأول لذلك هو النفوذ السياسي، وهذا هو موضوع الفصل القادم .

ملخص

- يكشف لنا هذا الفصل عن بعض التعقيدات التي تحيط بصنع القرار. والنقاط الرئيسية التي وردت في هذا السياق هي:
- دائما تجهل الهيئات والشركات في أغلب الأحوال وجود مشكلات وإن عرفت لا ترغب في التعامل معها .
- يعتبر تحديد المشكلة أمرا في غاية الأهمية لأنه يحدد نوع الإجراء الواجب اتخاذه ويتم هذا غالبا بصورة عادية ، ولا يولى الأهمية اللازمة.
- يعكس أسلوب تحديد المشكلة شخصية من يقوم به أكثر مما يعكس ماهية المشكلة.
- من أكبر المشكلات الإدارية عند صنع القرار ما يلي :
 - * ضغط العمل .
 - * الاتصال الشفهي وغير الرسمي
 - ونتيجة لذلك قد :
 - * تلقى المسائل الحيوية اهتماما هزئيا.
 - * أو يساء فهمها.
 - * أو لا تظهر على الإطلاق.
 - * أو يتم تجاهلها.
- من المحتمل أن تلقى المشكلات الاهتمام المطلوب إن كان هناك حل متاح ويزداد احتمال تجاهلها إن كانت صعبة.
- من المعتاد أن تحاول الهيئات، الشركات تحقيق أهداف متعددة وأحيانا متضاربة.
- قد يتبع صانعو القرار أهدافا متباينة وقد يكونون غير مدركين أصلا للأهداف الموجودة.
- أحيانا يضع الموظفون أهدافهم الخاصة فوق أهداف الهيئة أو الشركة.
- ينذر أن يكون التحليل الشامل للاختيارات وتقييمها أمرا مجليا حتى ولو كان مضمونا.
- في الحياة العملية يعالج صانعو القرار المشكلات القائمة بصورة تدريجية باحثين عن إجابات سهلة.
- أحيانا يعمد صانعو القرار إلى التصرف بلا عقلانية حتى ولو كانوا يتعاملون مع مشكلات حساسة.
- بدلا من محاولة تحقيق أقصى ربح ممكن يميل صانعو القرار في الواقع إلى :
 - * تبسيط المشكلات .
 - * النظر في عدد محدود من الاختيارات.
 - * البحث عن حل مرض وكاف .
- يعتبر التنفيذ جزءا مهما في عملية صنع القرار، ويتضمن القرار عادة عدة قرارات فرعية.
- يتيح تعيين شخص يتولى مسئولية التنفيذ الفرصة لإفساد القرار.



مقدمة

تنفرد السياسة، من بين العناصر التي تتحكم فى صنع القرار ، بالكلمة الأخيرة . فالاقتصاد ونظرية الإدارة وأحوال السوق وما شابه ذلك ما هى إلا العناصر التى تعطى الشكل العام لصنع القرار، لكن السياسة هى التى تحدد فى نهاية الأمر من الذى ينتفع داخل المنشأة وبما وكيف ومتى ينتفع . ولذلك يحتاج صنع القرار الفعال إلى تقدير جيد لطبيعة السياسة المتعلّقة بالأمر وتقدير الخطط والسلوكيات السياسية السائدة .

طبيعة السياسة

تدور السياسة حول المضامين التالية وتركز عليها :

- الاختلاف فى الرأى .
- التباين .
- اللامساواة .
- عدم الإنصاف .
- القلة والمحدودية .
- المصلحة الشخصية .

وهذه المضامين مترابطة ويفسر كل منها الآخر.

المجاذبات اللانهاية

إذا حدث واتفق كل الأشخاص فى المنشأة على جميع الأمور المطروحة فى جميع الأوقات، فلن يكون هناك أى نشاط سياسى، فالسياسة تدل فى جوهرها على الاختلاف. وبطبيعة الحال يمكن لأى شيء فى المنظمة أو المنشأة أن يكون محور اختلاف، سواء كان قضايا استراتيجية مثل إقرار بيع أو عدم بيع جزء من النشاط التجارى، أو كان قضايا عملية مثل الرقابة والسيطرة على ماكينات التصوير داخل المنشأة، أو توزيع الإجازات على العاملين .

لماذا يختلف الناس فى الآراء ؟

يأتى عدم الاتفاق من التباين بصورة عامة، ففى المنشآت التجارية وغير التجارية يسمى الأفراد إلى تحقيق أهداف مختلفة، وتنتج الإدارات المختلفة منتجات مختلفة، وقد يكون لها معايير مختلفة ومستويات متباينة للعاملين فيها ... وهكذا .

والتباين غالباً ما يأتى مرادفا لعدم المساواة، ففى المنشآت والمنظمات لا بد أن يكون هناك عدم مساواة فى الأجور والمراكز ومستويات النجاح والقدرة على الإنجاز وغير ذلك من الأنماط المشابهة . وتؤدى عدم المساواة إلى إيجاد حالات من اللانصاف، فأحيانا تسمع

مجموعة من العمال يتذمرون قائلين : لأنهم ينهون تحميل سياراتهم أسرع منا.. نعم إنهم يحصلون دائما على معدات التحميل الجديدة فى هذه الشركة، وهذا ليس بإنصاف. وتمكس حالات الانحياز هذه شعورا بالدونية لدى البعض وإنكار حقهم فى الوصول إلى السلطة . فقد تشعر مجموعة من الموظفين أن مديرهم يفتقر إلى احترام مروضيه ولا يثق بهم، وبالتالي يشعرون بأنه يقلل من قيمتهم . وليس من الواقعية النظر إلى هذه الاختلافات على أنها أمور وهمية، فأهم شيء هو أن الناس يعتقدون وجودها وهى التى تدفعهم للتصرف. وترتبط عدم المساواة ارتباطا وثيقا بالقلّة والمحدودية. ومن أمثلة ذلك فى المنشآت قلّة مواقف السيارات ، قلّة المعدات والمكينات المتاحة . وعدد العاملين فرص الترفيع وتجهيزات المكاتب .. فهناك دائما من يحصل على الأفضل والأكثر . وحتى الأمور المصيرية مثل الدعم الأخلاقي والمبلغ والاهتمام تنتمى كلها إلى عالم (السياسة) لاتسامها أيضا بالمحدودية وعدم المساواة فى توزيعها .

هل الجدل ضرورة ؟

تعتبر المصلحة الشخصية من المضامين المهمة فى فهم النشاط السياسى . ويمكن تعريف المصلحة الشخصية بأنها الأمر الذى يجذب اهتمام الأفراد والجماعات. وتكمن المصلحة وراء المجالات الكثيفة والمطولة التى تثار أحيانا حول موضوعات بسيطة .. فمثلا فى أحد الأعياد يرفض بعض العاملين فى المكتب الخروج معا فى المساء، بينما يفضل الآخرون الذهاب معا للغداء . وتريد مجموعة الذهاب إلى نفس المكان الذين ذهبوا إليه فى العام الماضى . وتريد أخرى مكانا جديدا ... وهكذا . ويتولد الجدل من مصلحة كل شخص من وراء القرار . وهنا أحيانا تتمتع بعض القضايا البسيطة او الثانوية بأهمية كبرى تجعل منها محورا للنزاع. وفى أحوال كثيرة لا يثقل توزيع أو تحديد مهام كل موظف داخل الشركات أى مشكلة ، ولكن تبقى القضية الحقيقية فى تحديد مستويات المسئولية . وعند هذه النقطة تظهر قلّة المعرفة كباعث أساسى للاختلافات.

والسياسة هى التى تحدد للمنشأة المخاطر التى يتمين عليها مجابهتها والمخاطر التى يمكن تجاهلها. والقاعدة هى أن سبب الاختلاف وعدم الاتفاق بصورة عامة يرجع إلى أن الأشخاص يهتمون ويقلقون لأمر مختلف، ولا يستطيع أحد على الإطلاق معرفة المخاطر الحقيقية وراء أى أمر مطروح . فمثلا فى القرون الوسطى بأوروبا كانت المياه تشكل خطرا على الصحة لعدم الاهتمام بوسائل تنقيتها، ولم يكن أحد يهتم بذلك، لانه كان من السهل اتهام أناس آخرين بتسميم الآبار . ومثال آخر يتضح من الخوف من استخدام الأسبستوس اليوم أكثر من النار.

ما الذى تسمى المصلحة الشخصية إلى تحقيقه ؟

تتعامل الهيئات والشركات مع قطاع هائل من المصالح، منها المكشوف ومنها الخفي . تتضارب غالبا هذه المصالح فيما بينها، ولكن الهدف الاساسى للمصالح يبقى :

- لإحداث تغيير

- وإما لمنع التغيير

وتتضمن عملية صنع القرار إحداث التغيير، وهنا تصبح المصالح - خامسة أو رابعة . ونظرا لأن الناس عامة يفضلون الربح على الخسارة، فمن الطبيعى أن يسعوا إلى التدخل للتأثير فى صنع القرار لمصلحتهم.

وتتناول فى الجزء التالى بعض الخطط التى تنتهجها المصالح لتحقيق أهدافها.

السلوك السياسى فى اتخاذ الاجراء

غالبا ما تكشف المنظمات والمنشآت عن مصالحها إلى درجة معينة لجبهات أخرى من خلال قنوات الاتصال الرسمية، مثل : الاستشارات المشتركة واجتماعات مجالس الإدارة ولجان المحافظة على الجودة وما شابه ذلك، من أجل تحقيق أهدافها . ولا يقتصر الكشف عن المصالح على هذه القنوات الرسمية، ولكن نجد على النطاق الأوسع أن الأشخاص ذوى المصالح يستخدمون كل ما فى وسعهم من سلطات لتحقيق هدفهم. ولذلك يتعين على صانعى القرار محاولة فهم طبيعة السلطات وتوزيعها داخل المنظمة أو المنشأة .

السلطة والسلطة

يصعب تحديد مفهوم السلطة بشكل دقيق، ولكن يمكن تعريفها ببساطة بأنها القدرة على تأمين إذعان الآخرين . وهناك هيكلان للسلطة داخل الهيئات الأول رسمى والآخر غير رسمى . وتتعلق السلطة الرسمية بهيكل الصلاحيات داخل الهيئة حسب المحدد فى اللوائح وقواعد العمل وتحديد المهام وما إليه، بينما تتعلق السلطة غير الرسمية بقدرة الأفراد أو الجماعات على ممارسة نفوذهم إما نوعية شخصياتهم وإما لاطلاعهم على المعلومات أو لخبراتهم ولقدراتهم القيادية مقدرتهم على تحقيق الثواب والعقاب . ومن الناحية النظرية يحدد السلم الوظيفي أنواع ودرجات السلطات داخل المنشأة ، ولكن يمكن فى الواقع لأى شخص فى المنشأة اكتساب السلطة بغض النظر عن درجته الوظيفية . لا يلزم أن يكون الأفراد ذوو المناصب السلطوية دائما أقوىاء وسوف نرى كيف يمكن أن يحدث ذلك .

اكتساب السلطة

تمنح جميع المنظمات، حتى ذات اللوائح الصارمة منها ، لموظفيها مجالا محددا لحرية التصرف. وهذه الحرية تهيئ الفرص لتنمية السلطة غير الرسمية، وذلك من خلال استغلال

أبسط الأمور، مثل : الوقت والمعرفة المتخصصة وأحيانا موهبة التحدث. فمثلا يمكن للموظف الذي يهتم بمشروع جديد وينفذ بعض الأعمال المتعلقة به أن يحقق نوعا من السيطرة، وبالتالي يكتسب قدرا من السلطة. وكذلك يمكن تحقيق إذعان أى موظف من خلال مكافأته بهدية رمزية أو عقابه بالرفض أو الاستنكار. تسفر مثل هذه الانماط السلوكية عن بروز الموظف كشخصية قوية جدا. ولدينا مثال لذلك : فى إحدى الشركات نجح موظف فى درجة وظيفية متدنية فى فرض رأيه عند اختيار جهاز الكمبيوتر الذى تحتاج إليه الشركة، لأنه تحمل مشاق دراسة ومعرفة مختلف الأنظمة، مما جعل الآخرين يعتمدون على نصحه وإرشاده، واستغل معرفته والوضع الذى آل إليه فى التأثير على القرار طبقا لمصلحته. ولم تظهر هذه السلطة فى خطة تنظيم الشركة أو توزيع العمل بها، ولم تكن الشركة تعترم إيجاد مثل هذه الصلاحية، ولكن الموظف رأى الفرصة فاستغلها.

فقدان السلطة

يعتبر امتلاك مصادر السلطة أمرا مهما، ولكن كيفية استخدامها هو الأهم. هناك مديرون - بعضهم على درجة وظيفية عالية - يفتقدون الرغبة أو القدرة على استخدام سلطاتهم، ومن شأن هذا الضعف أن يعزز من فرص الآخرين فى توسيع نطاق سلطاتهم بملء الفراغ الحادث بصورة غير رسمية ، مثل نائب المدير الذى لا يملك سلطة إصدار توجيهات ويقتصر عمله على المساندة والإرشاد . حين يعمد إلى توسيع مجال صلاحياته، وينظر إليه الناس على أنه هو المدير القائد .

استخدام الخطط السياسية فى صنع القرار

ليست السلطة - الرسمية وغير الرسمية - إلا وسيلة لتحقيق هدف معين، ويجب اعدادها لكى تنجز هدفها المحدد . وهناك ثلاث طرق رئيسية تنتهجها المصالح للتأثير فى صنع القرار ، وتم جميعها بالسيطرة على :

- المسببات العامة للقرار.
- البدائل المطروحة .
- المعلومات الخاصة بهذه البدائل .

السيطرة على المسببات العامة للقرار

ويعنى هذا من الناحية الأساسية تحديد الأهداف المرجوة والسياق العام للمناقشة الجارية سعيا وراء تحديد شكل النتيجة . وتكتسب هذه المصالح درجة من الشرعية من خلال قدرتها على تحديد الأهداف .

مثال :

يصر أحد مشرفى الأقسام على أن كل القرارات التى ستتخذ يجب أن تكون لصالح القسم الذى يعمل به ، ويضيف قائلا : لا أستطيع أن أفهم كيف ستطبق نظرية تقسيم العمل فى هذا القسم . فهو فى الواقع يقول إنه لا يجب فكرة تقسيم العمل، ويستغل معيار الاحتياجات الإدارية لتطبيق ما يراه بالقوة . فى الفصل الثانى ذكرنا أن المشكلات قلما تأتى واضحة ومحددة وأن تحديد المشكلة هو أمر فى غاية الأهمية على أساس أنه يحدد شكل الإجراء التالى الواجب اتباعه. ولذلك يعتبر تحديد المشكلة هو محور النشاط السياسى، حيث تسعى المصالح إلى استغلال الغموض والريبة المحيطة بهذا العمل، بحيث يستطيع تحقيق مآربها من خلال فرض صياغات خاصة .

مثال آخر :

كان قسم العلوم الفنية فى إحدى المعاهد ذاتية التمويل يعانى صعوبة التحاق الدارسين بدوراته المتخصصة، وكان من أحد الأسباب لهذه الأزمة المالية أنه يجب على القسم دفع ٣٠% من دخله إلى الصندوق المركزى لإدارة المعهد كإسهام منه فى المصروفات العامة .

يمكن تحديد المشكلة هنا بطريقتين هما :

١ - زيادة أعداد الدارسين .

٢ - التخلص من عبء المصروفات العامة .

وأصبح القرار فى هذه الحالة سياسيا، لأن بعض أعضاء هيئة التدريس رأوا فى ذلك فرصة سانحة لتعزيز نطاق عملهم بإضافة بعض الدورات الجديدة، بينما كان زملاؤهم المختصون بالأبحاث مهتمين بتقليل مسئولياتهم التدريسية، ولذلك كانوا يقولون إن المشكلة الحقيقية هى الإسهام فى المصروفات العامة.

السيطرة على البدائل

كثيرا ما نسمع جلا مثل (أليس هناك بديل) (لدينا اختياران فقط)، ومثل هذه الادعاءات غالبا ما تكون سياسية فى طبيعتها وتهدف إلى قصر النقاش على الاختيارات التى تتماشى مع مصالح المجموعة أو مصالح الفرد. ويفسر هذا الأمر سبب اهتمام وثائق النقاش وبيانات المواقف بتحديد البدائل ، لأن الناس بمجرد معرفتهم أن الاختيارات البديلة المطروحة محددة قلما يعارضون .

السيطرة على معلومات البدائل

أثناء صنع القرار تعتبر المعلومات مجالا مهما جدا. وقد كررنا الفصلين التاسع والعاشر من هذا الكتاب لمعالجة هذا المجال. وتكتفى هنا بالإشارة إلى أنه نظرا لاعتماد تقييم الاختيارات على المعلومات المتاحة، يمكن للمصالح أن تحقق مآربها بالسيطرة على المعلومات الخاصة بالبدائل . فمثلا فى إحدى مقابلات العمل يفضل المدير مرشحا خاصا ويمسك عن

الإشارة الى المرشح البديل . ومثل هذه المعلومة قد تكون حاسمة لأنه ليس هناك مجال واسع للاختيار بين الاثنين، ولم تظهر أي إشارات للبديل الآخر إلا بعد تعيين المرشح الأول. وبالمثل كانت مجموعة من المديرين مصممة على شراء نوع معين من ماكينات تهذيب الحشائش ، ومن ثم حصلوا على مصادقة مديرهم العام على هذا الاختيار بقولهم إنهم سمعوا تقارير مضادة عن جودة وتكلفة قطع الغيار بالنسبة للأنواع الأخرى . ويرغم أن ما قالوه كان مبالغاً فيه، لكنه كان كافياً لتأمين القرار المطلوب.

السلوك السياسي

تعتبر كل الأنشطة المتعلقة بصنع القرار أنشطة سياسية بصورة أو بأخرى ، فكل التلميحات والمعلومات والآراء والمسببات تعكس دافعا خفيا. ومن الطريف في هذا السياق أن الأمير مترنيخ عندما سمع بموت أحد سياسى البلاد قال : إنى لأتعجب ماذا يلقص بموته هذا .

النتائج السياسية

كثيرا ما تشكل القرارات انتصارا لمصالح مجموعة على مصالح المجموعات الأخرى .
مثال :

كانت إحدى الشركات تعاني صعوبة توريد منتجاتها للعملاء بسبب الأعطال المتكررة في أسطول النقل التابع لها، وكان مدير النقل يضط على المدير المالي الإقليمي لإبدال المتعطل من شاحنات النقل ، ولكن محاسب المجموعة أصرب عن معارضته للاقتراح قائلاً : إن الشركة خارجة لتوها من أزمة مالية . وبعد ذلك عمد مدير النقل إلى توجيه كل الشكاوى الواردة من العملاء إلى المدير المالي الإقليمي . وفى خلال أسبوع تم شراء شاحنات جديدة .

نرى من هذا المثال أن السياسات داخل الشركة يسكن أن تؤدي إلى :

١ - الاتفاق .

٢ - حل ما برغم عدم الاتفاق .

وكذلك يمكنها أن : ١ - تحل مشكلة أو ٢ - تاتى بمشكلة .

ومن أجل حل مشكلة النقل بهذه الشركة أوجد المدير المالي الإقليمي مشكلة أخرى بتجاهله آراء المحاسب.

وما نجده هنا من القرارات التلقائية وإيجاد توترات من ناحية أخرى إنما يعنى أن المنشآت والشركات تعيش في حالة من التذبذب المتواصل، حيث تصر المجموعات أو الأفراد المعارضة للقرار على متابعة مصالحهم، بينما يسعى الآخرون إلى حماية مكتسباتهم . وبعبارة أخرى لا يكون القرار قرارا إلا إذا كان هو القرار الذى تريده أنت وإلا سيعتبر انتكاسة في سياسة الشركة.

مرحلة التنفيذ

يمكن تعديل الانتكاسات وإصلاح مافسد أثناء مرحلة التنفيذ، ولكن تفويض الصلاحيات لمسئولين آخرين يتيح الفرصة للتخريب ، لأنه يزود الآخرين بمجال أوسع للتصرف. وتساعد الطبيعة العادية للاتصالات الإدارية على تيسير عمليات التعطيل والتخريب، لأنها تسهل على الناس تبرير تقاعسهم عن تنفيذ القرارات بأن تصرفهم كان نتيجة لسوء فهمهم . ومن بين أساليب التعطيل الأساسية ما يلي :

- تجاهل التعليمات.
- تعطيل العمل أو المعدات .
- تفسير التعليمات حسب الأهواء .

وفيما يلي شرح هذه الأساليب :

تجاهل التعليمات

كان الملوك في القرون الوسطى يصرون على أن يروا رؤوس خصومهم مقطوعة أمامهم، وكان هذا هو التأكيد الشرعي الوحيد على إنفاذ الحكم . أما هتلر فكان على النقيض، إذ كان يجهل أن مساعديه كثيراً ما لا ينفذون توجيهاته . وكانت مشكلته مشابهة لمشكلات مديري اليوم الذين لا يسمح لهم وقتهم إطلاقاً بمتابعة تنفيذ قراراتهم والتأكد من ذلك . ومن الطريف أن أحد مساعدي الرئيس الراحل كيندي كان يعتقد أن الرئيس إذا طلب شيئاً ثلاث مرات على الأقل فمعناه أنه يريد حقاً، وهذا يعني بالطبع أن الرئيس إذا لم يسأل عنه ثلاث مرات فمن المحتمل ألا يحصل عليه .

ومثال آخر :

في إحدى الهيئات أمر المدير التنفيذي موظفي الإدارة بإنشاء نظام مركزي للأرشفة والمعلومات . وكان يفترض تنفيذ هذا التوجيه فوراً . وما عجز عن إدراكه هو أن موظفي الإدارة كانوا معارطين لفكرة تقاسم المعلومات المتوافرة لديهم بالإضافة إلى معارضتهم للقيام بالأعمال المصاحبة لتغيير أنظمة الملفات والمعلومات الموجوده ومضت ستة أشهر ولم يتم الموظفون بأى إجراء، وطلب المدير تفسيراً للوضع فنسب الموظفون هذا التأخير إلى ضغط العمل . ورفض المدير طبعاً هذا التبرير وأكد لهم وجوب تنفيذ التعليمات الصادرة . ومضت ثلاثة أشهر وأفادته الموظفون بأنهم سيقومون بذلك فوراً . وبعد ثلاثة أشهر أخرى لم يكن هناك أى تقدم فى العمل ، وتعلل الموظفون بتخوفهم من احتمال انهيار أرضية الغرفة المخصصة للأرشفة الجديد بسبب ثقل دواليب الحفظ، وأنهم ينتظرون نتيجة المسح الهندسى لكى يتحركوا فى ضوئه. ونفذ صبر المدير الذى أكد مرة أخرى لزوم التنفيذ . وبعد شهر لم يحدث شئ. وقال الموظفون إنهم كانوا يأملون التغلب على مشكلة أرضية الغرفة بوضع نظام الأرشفة فى الدور تحت الأرضى ، ولكن تعطلت الأمور لأن الموظفين العاملين فى ذلك المكان

مازالوا يعملون به ، ولكنهم سوف ينتقلون قريبا . فما كان من المدير إلا أن صب عليهم جام غضبه وأمرهم بوضع نظام الأرشيف والمعلومات فى الغرفة المحددة أصلا لذلك وبصورة فورية . وبعد أيام ظهرت بالغرفة بعض الدواليب شبه الخربة وتوقفت الإجراءات عند ذلك . وسأل المدير عن الأمر فقالوا له كنا نعتقد أنك ستؤمن لنا دواليب جديدة، فأجاب بأنه طلب فعلا أثاثا جديدا، ولكن ميزانية الأثاث تجمدت لبعض أشه، واستطرد قائلا : استخدموا الدواليب القديمة . وعمد الموظفون إلى ملء الغرفة بالدواليب - وأغلبها خرب - واطمأن المدير التنفيذى إلى أن العمل الحقيقى قد بدأ، ولكنه فوجئ بهم يقولون انهم فى انتظار وصول الملفات .

التعطيل والاعاقبة

تتراوح أنشاط التعطيل ما بين المعارضة النشطة والمسلية وأحيانا المقاومة الخفية، ويصعب جدا مواجهة القوى الخفية لأنها ببساطة غير معروفة .

مثال :

كانت مجموعة من المديرين التنفيذيين فى إحدى الشركات معارضين لتطبيق النظام الجديد الذى يقضى بأن يعملوا فى ورديات منفصلة . وعلموا أن التغطية العمالية تعارض هذا النظام أيضا لأسباب تخصها. فأوعز هؤلاء المديرين إلى النقابة سرا بأن تضغط على الشركة وتجبرها على إيقاف النظام الجديد .

ويوضح هذا المثال أنه عندما يقول أحد الموظفين إن بعض زملائه الآخرين لا يريدون إجراء ما، فهذا يعنى فى غالب الأحوال أنه هو الذى لا يريد الإجراء أصلا والحقيقى أنه يمكن استغلال مثل هذه الأساليب فى مناورات سياسية مفيدة لأطراف معينة .

مثال آخر :

طلبت الشركة من مدير شئون الموظفين تعيين ممرض متخصص فى الطب المهنى، سعيا للسيطرة على ظاهرة غياب المرضى وتقييدها. ولم يكن المدير راغبا فى تنفيذ هذا التوجيه لاتعدام جدواه فى رأيه، ولذلك قام بالإعلان عن طلب ممرض طب مهنى من خلال القنوات العادية ، وكان رأى طبيب الشركة أنه لم يكن من بين المرشحين من يصلح للمنصب المعلن عنه، وبعد جولة أخرى من اللقائات مع المتقدمين توصلت الشركة إلى نفس النتيجة، مما حدا بالشركة إلى أن تطلب من مكتبها الرئيسى مراجعة نظام أجور الممرضين وتحسينه بحيث يمكنهم القيام بهذا العمل . ويعتبر استخدام القنوات العادية أسلوبا ملتويا لتعطيل القرار، فقد كان فى إمكان مدير شئون الموظفين أن يعجل بعملية الإعلان من خلال وكالة متخصصة إذا كان جادا فى التنفيذ، ولكنه بدلا من ذلك ترك الأمور تأخذ مجراها، وهو يعلم أن هذا المسلك لا يصلح لتحقيق التوجيه المطلوب، وكان نتيجة ذلك أن من تقدموا لشغل المنصب لم يكونوا على المستوى المناسب ، وبالتالي أعطى الفرصة للجنة المقابلة أن ترفضهم فى إطار

شرعى، حتى لو كان فيهم من يصلح . وكان تحديد اللقائات على أساس تحديد الرواتب والامتيازات التى ستصرف للمرشحين الناجحين خطة ناجحة ذات ثلاثة أوجه، فقد أظهرت أولا أن مدير شئون الموظفين هو شخص نشط ومهتم بالأمر، وثانيا أن الإجراءات البيروقراطية سوف تؤخر مدة الإعلان لشهور عديدة، وثالثا أنها وضعت طيبب الشركة فى وضع امتنان لمدير شئون الموظفين لأنه كان مهتما بأن يرى زيادة فى رواتب المرشحين العاملين معه من خلال قيامهم بالمهام الجديدة الموكلة لهم .

تفسير التوجهات حسب النهاء

غالباً ما تخرج قرارات السياسة المعقدة فى شكل موجز أو مبهم، مما يتيح للأطراف المهتمة مجالاً واسعاً للتصرف فى نطاق تفسير القرار . فمثلاً كان هناك قرار يقضى بتنفيذ سياسة تسارى الفرص فى كل التعيينات فى إحدى الهيئات . ويمكن عند تطبيقه أن يعنى : شعاراً يخص إعلانات التعيين، أو التزامات محددة لتغيير نمط استثمار طلب العمل أو تدريب كوادر الإدارة على أساليب لقاء المرشحين على أسس متساوية ، أو إدخال رقابة فعالة على مقابلات العمل .

وغالباً ما يفترض صانعو السياسة ذاتهم إلى النظرة التفصيلية للشكل العام الذى ينبغي أن تكون عليه قراراتهم عند التنفيذ. فمثلاً يبقى قرار الارتقاء بالجودة الإدارية فارغ المعنى إن لم تحدد ماهية الجودة .. هل المقصود منها جودة الاستخدام أو جودة القيمة أو جودة العلاقات العامة ؟ ولذلك كثيراً ما يعهد المسئولون التنفيذيون إلى تفسير القرارات بحيث تتماشى تماماً مع ما يروونه شخصياً، وبالتالي يمكن أن تكون النتيجة مختلفة إلى حد كبير عن التصور الذى كان لدى صانعى القرار . فمن الممكن أن تنقلب السياسة المثالية لنفع ورفاهية موظفى مؤسسة معينة إلى نموذج ظالم فى أيدي الإداريين ذوى التوجهات البيروقراطية .

مبادئ للاقا

من أفضل سبل العيلولة دون تغيير الأوضاع فى مؤسسة ما ضمان عدم إثارة قضية التغيير على الإطلاق . وهذه خطة سياسية تعرف بالاقا. وتتضمن خطط كبح اتجاهات التغيير ما يلي :

- الإبقاء على انعدام إدراك الأمور الأخرى .
- السيطرة على جدول أعمال المؤسسة .
- استغلال تقاليد المؤسسة والمحظورات العرفية.
- الاشتراك الانتقائى فى الاختيارات والأعمال.
- الاستشهاد باللوائح.
- السليبه .

ومن أكثر الطرق فعالية في كبت المصالح المعارضة ضمان عدم إدراك الطرف الآخر أن له مصلحة في الأمر . ويعتمد هذا النمط السلوكي السياسي على مبدأ المثل الانجليزي القديم " دح الكلاب النائمة راقدة " . ومن أمثلة هذا السلوك طمس المعلومات الخاصة بمعايير الرواتب في الشركات الأخرى، وإعطاء الموظفين انطباعا بأن معايير الترقية في العمل عادلة أكثر مما تبدو، وجعلهم يعتقدون أنهم غير مؤهلين للترقى. وتتراوح أشكال السيطرة على جداول أعمال المؤسسة ما بين المبررات الفارغة مثل " يجب تحويل الأمر إلى لجنة كذا وكذا أو " إنك تضيع وقتك سدى " أو " لن يوافق المدير على ذلك "، وبين قصر جدول الأعمال على نشاطات محددة، حيث يحاول بعض الأطراف ضمان مناقشة الموضوعات ذات الأهمية بالنسبة لهم، ودفع النشاطات التي تتعارض مع مصالحهم إلى مؤخرة جدول الأعمال .

أما تقاليد المؤسسة والمحظورات العرفية فتدور كلها حول القيم والمعتقدات التي أصبحت ركنا من أركان ثقافة وسياسة الشركة، وأحيانا تكون متغلغلة لدرجة أن أي موظف لا يجرؤ على مناقشتها أو تعديلها. ومن أمثلة ذلك أنه يستحيل على أي جمعية تعاونية استهلاكية تأسست أصلا على مبادئ مثالية مثل النباتية ومنتجات الخضروات وأكلها أن تبيع اللحوم أو منتجاتها، بل وقد يفصل أي عضو من الجمعية إذا أثار مثل هذه القضية. وتتمثل صورة أخرى من صور المحظورات العرفية في مجال الحرس على نفع بعض أعضاء الهيئة دون غيرهم، مثل الشركات التي تصوغ شروط العمل بحيث تقصى فئات معينة من المتقدمين عن أفضل الأعمال .

أما الاشتراك الانتقائي في العمل والاختيار فيعني احتضان ذي المصلحة المعارضة إلقاء لشره . ومن أمثلة ذلك إشراك طباقى المطاعم الكبرى في الأعمال الإدارية، أو إلحاق المعارضين بلجان العمل بالمؤسسة . وكذلك تعتبر إجراءات معالجة الشكاوى والتفاوض مع الآخرين صورة أخرى من الإشراك في الاختيار، حيث يتم توجيه الاختلافات في هذه الحالة إلى قنوات معينة تؤمن سلامة النتيجة المرجعة في الوقت المطلوب وبالنسبة للاستشهاد بالوائح فمثلا يمكن تطويع القوانين بفية تيسير إجراءات العمل، يمكن أيضا استغلالها في إحاقه العمل . ويصعب على الأطراف الأخرى معارضة مثل هذه الخطط لأنها تتم في إطار الشرعية.

أما السلبية النظامية فهي أسلوب آخر من أساليب مواجهة المصالح المعارضة، وبخاصة إذا كان الطرف الآخر لا يتمتع بالصبر والتحمل ، ومن أبرز أمثلة هذا النموذج أنظمة المقاضاة في المحاكم البريطانية، حيث تجبر التكاليف المتزايدة وطول المدة الزمنية الطرف الأضعف على سحب دعواه، حتى ولو كان من المرجح فوزه بالحكم. ويمكن أيضا انتهاج أسلوب السلبية النظامية في تصعيد المواقف . ومثال ذلك أن رئيس الوزراء البريطاني ستانلي

بالدوين عند إلى تصعيد أزمة التنازل عن العرش البريطاني الشهيرة في ثلاثينيات هذا القرن، لأنه كان يريد التخلص من الملك إدوارد الثامن من خلال الإجراءات النظامية .

السياسة : ظاهرة إيجابية أم ظاهرة سلبية

غالباً ما ينظر الناس إلى السياسة على أنها أمر ينذر بمواقف سلبية. وقد تكون هذه النظرة محقة إلى حد ما، ولكن يمكن استغلال السياسة أيضاً كوسيلة إيجابية :

- للحفاظ على الاستقرار.
- لإحداث التغيير.
- للحيلولة دون إصدار قرارات خاطئة .

وليس هناك دليل واضح على أن المشاركة تزيد إنتاجية العمل، ولكنها قد تسهم في الحفاظ على الاستقرار، بجعل الناس يشعرون بأنهم يتمتعون بتأثير ما على القرارات، ويتوفّر متنفس للتوترات العامة. إلى جانب هذا يفضل التعرف على مصادر المعارضة بدلاً من دفعها للعمل الخفي ، وإثارة المتاعب بسبب عدم السماح لها بالتعبير عن آرائها بصراحة . يعتبر الاختلاف في الرأي ومتابعة المصالح من أكبر دواعي التغيير. ويمكن للضغط السياسية الناجمة عن ذلك أن تدفع صانعي القرار إلى العمل وتمنعهم من التوكل على الرضا عن النفس وعن مستوى الأداء . وإن كان الموظفون غير مهاليين مثلاً تجاه ما إذا كان يتمين تنويع الإنتاج أو إدخال تقنيات جديدة في العمل، فسوف تصاب المؤسسة بالجمود وعدم التطور .

ومن القيم الإيجابية الأخرى للسياسة مقدرتها على الحيلولة دون إصدار قرارات خاطئة، وذلك من خلال تعبئة الضغوط المعارضة . وما نكره من يعارضنا داخل المؤسسة، ولكننا نحتاج إليهم لإنجاز العمل . ولذلك قد نأخذ بآرائهم .

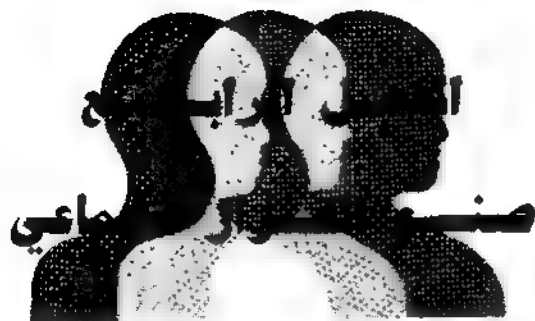
فعلى سبيل المثال نسبت هزيمة الجيش الألماني في الحرب العالمية الثانية إلى الطاعة العمياء للنظام الصارم، وإلى السلطات الشمولية لهتلر الذي كان يعمد إلى قمع من يفوقه هنية من بين معاونيه. وكان تشرشل على النقيض من ذلك يعمل في بيئة سياسية محضة، فلم حاول التدخل في شئون قاداته العسكريين مثلما كان يفعل هتلر لقاموا جميعاً بتعبئة الضغوط ضده ويشارك في ذلك زملاؤه في الحرب وأعضاء مجلس الوزراء والمعارضة والصحافة، مما كان سيخلق جوا من الاضطراب في البلاد من أجل إقناعه بالعدول عن سياسته . ويبرز هذا المثال السمات غير المستحبة في الديمقراطية النشطة . وبالطبع تختلف الديمقراطية عن الدكتاتورية التي تتمتع بالخيال الواسع والقوة في دفع الشعوب إلى العمل المنظم، ولكنها أي الديمقراطية تهني الكوابح الضرورية لمنع رجل واحد من إلقاء شعب بأكمله على طريق الكوارث .

تلخيص

- الاختلاف في الرأي هو جوهر السياسة.
- ينشأ الاختلاف عن :
 - * التباين .
 - * اللامساواة .
 - * الإحساس بالظلم.
- السياسة هي حشد وتعبئة المصالح.
- تسمى المصالح إلى إحداث التغيير أو الحيلولة دون حدوثه.
- صنع القرار هو النقطة التي تريح أو تخسر عندها المصالح.
- يسمى الأطراف ذوو المصالح إلى التأثير في عملية صنع القرار وأحيانا يفتك بعضهم ضد بعض في هذا السياق.
- تحتاج المصالح إلى سلطات وصلاحيات لتحقيق أهدافها.
- يعتمد الكثير من خدع الوصول إلى السلطة على استغلال الفرص المتاحة للسيطرة.
- تسمى المصالح إلى السيطرة على عناصر محددة في عملية صنع القرار وهي :
 - * المسببات العامة للقرار.
 - * البدائل المطروحة.
 - * المعلومات الخاصة بالبدائل.
- قد تحاول المصالح الخاسرة من جراء قرار ما تعرض خسائرها في مرحلة تنفيذ هذا القرار من خلال :
 - * تجاهل التعليقات.
 - * التخريب .
 - * التعطيل .
 - * تفسير القرار حسب الأهواء .
- يحتمل أن تفشل عملية التنفيذ بسبب :
 - * قلة الوقت المتاح لصانعي القرار.
 - * غموض المقصود من قراراتهم.
 - * الاعتماد على الآخرين.
- يعتبر (اللاقرار) شكلا من أشكال النشاط السياسي يدور حول قمع مصالح طرف آخر أو إفشالها.

من أساليب " اللاقرار " ما يلي :

- الإبقاء على غياب المعرفة.
- السيطرة على جدول الأعمال.
- التمسك بأعراف وتقاليد المؤسسة .
- إشراك الخصم في العمل.
- الاستشهاد باللائحة.
- السلبية النظامية .



مقدمة

فى غالب الأحيان يكون القرار من صنع إحدى المجموعات الادارية . وكثيرا ما تتم استشارة مجموعة أخرى عند صنع القرار، سواء بصورة رسمية أو ودية . ولا ينظر إلى المجموعة على أنها مجرد عدد من الأشخاص، فالمعنى أوسع من ذلك، حيث تتمتع المجموعات بخصائص فريدة تؤثر فى سلوك أفرادها. وعلى سبيل المثال :

- قد يتصرف الأعضاء داخل المجموعة بصورة مختلفة عن تصرفهم كأفراد مستقلين.

- أو يتصرف الأعضاء بصورة مختلفة داخل المجموعات المختلفة .

وعلى الرغم من أن المجموعة هى عدد من الأفراد وأنها تختلف فى ظاهرها عن مدلول هذا العدد، فقد لا يرى المدير فى أحد الاجتماعات عليا وصالحا وخسينا وعبدالعزیز كأفراد متفرقين فحسب، بل يراهم أيضا كمجموعة . وقد يحدث نفسه قائلا: لا بأس بهم كأفراد، ولكن عندما يجتمعون لا أستطيع تحملهم (وبالمثل قد يقول) دائما ما يبدو صالح هادئا فى فريق الادارة ولكنه يشتعل حيوية ونشاطا داخل لجنة الموظفين .. فما هو السبب يا ترى ؟ وتتطلب الكفاءة فى ادارة المجموعات العاملة فى صنع القرار معرفة ما يلى :

- ديناميكيات المجموعة وأسس تحركاتها.

- الاخطار الكامنة وراء القرارات الجماعية.

- الخطط العملية لتقليل الاخطار المحيطة .

وهذه العناصر الثلاثة هى محور هذا الباب .

التفاعلات المتبادلة مفتاح فهم ديناميكيات الجماعة

توجد المجموعات الادارية لأهداف محددة، ويتطلب تحقيق هذه الاهداف تفاعلا بين الأعضاء، كل منهم مع الآخر بحيث يؤدي ذلك إلى أحداث تبادلات فى العواطف والدوافع، مما ينتج عنه فى نهاية المطاف وعي الأعضاء بعضهم ببعض وتزايد أدراكهم بالتكافل والاعتماد، ويبدأون فى رؤية أنفسهم كمجموعة .

تجلين المراكز

يؤدي تبادل النفوذ والتأثير بين الأعضاء إلى أدراكهم للأثر النفساني للأعضاء الآخرين فى المجموعة. وبسبب مجرد الانتهاء من تشكيل المجموعة تبدأ التفاوتات فى الظهور ، فنرى بعض الأفراد أقوى نفوذا وأكثر تحدا ونشاطا من الآخرين . وتؤدي هذه التفاوتات إلى تولي الأعضاء مراكز مختلفة داخل المجموعة، فقد يتولى أقدم الموظفين مثلا دور القائد بصورة تلقائية، بينما يقتصر عمل الموظفين المستجدين على كتابة المحاضر بغض النظر عن قدراتهم الخاصة فى التعامل مع القضية.

وينظر إلى بعض المراكز داخل المجموعة باحترام وتقدير أكبر وتقدير من المراكز الأخرى .
ويظهر داخلها نظام تلقائي متوازن مع ترتيب المراكز طبقا لمنازل أعضائها . ويمثل هذا
النظام الهيكل الاجتماعي للمجموعة ويعتبر عاملا رئيسيا في ديناميكيات المجموعة، نظرا
لأن هذا الهيكل الاجتماعي يعكس بالضرورة التفاضل في درجات أعضاء المجموعة . ويمكن
لهذا التفاضل أن يؤدي إلى اختلاف كبير في السلوك العام كما سنرى فيما يلي .

تفاضل المنازل

هناك نوعان من المنازل داخل المجموعة ، وهما :

- منزلة منسوبة .
- منزلة مكتسبة .

ويتم تخصيص دور كل فرد داخل المجموعة طبقا لمنزلته . فالقائد مثلا يخصص له منزلة
عالية تلقائيا، وبالعكس تخصص المنزلة الدنيا لكاتب محاضرات الاجتماعات، لأن شأغل هذا
المنصب ليس له حق المداولة والتفاوض. وقد يحصل بعض الأفراد على منزلة معينة بصورة غير
رسمية ، فالأعضاء ذوو القدرات القيادية الجذابة وذوو المعرفة قد يوليهم الآخرون إحتراما
خاصا. فان حدث مثلا ان كان كاتب المحاضر هو الاداري التنفيذي الأول، عندئذ تضمن له
أقدميته وقدرته على مكافأة الآخرين مكانة عالية بغض النظر عن دوره داخل المجموعة .

تفسير منزلة الفرد على سلوكه

يتصرف ذوو المكانة العالية وذوو المكانة الدنيا من أعضاء المجموعة بصورة مختلفة،
فالأفراد ذوو المكانة العالية يتميزون بـ :

- الالتزام بقواعد سلوكيات الجماعة.
- تحرير وتلقي الاتصالات بدرجة أوسع.
- التمتع بصلاحيات أكبر.
- تسيد المجموعة .

وعادة ما تثير (المنزلة) شعورا بالسرور لدى من يتمتعون بها، ويسعون عادة إلى الإبقاء
على استمراريتها. ويستدعى هذا السعى الالتزام بقواعد سلوكيات المجموعة. فقائد العصابة
مثلا يحتاج من آن لآخر إلى إظهار قوته بغية الحفاظ على مركزه وتشبيط همم من يتحنونه.
ويتأثر سلوك الفرد من ناحية أخرى بمستوى ادراكه للدور الذي ينطو به ويتوقعات
الآخرين منه. ومثال ذلك أمين إحدى النقابات العمالية الذي يتسم بالاصرار والعناد في
اجتماعاته مع مسئولى نقابة أخرى، لاعتقاده أنه يجب عليه القيام بذلك للحفاظ على
مصداقيته، ولكنه يتصرف معهم بود بالغ خارج الاجتماعات. وقد يشعر أيضا أحد المديرين أن
منصبه يملئ عليه أن يعمل بجهد ومثابرة أكثر من رؤوسيه .

وينجذب الآخرون إلى الشخصيات ذات المكانة المرموقة، مما يعنى إن الأفراد ذوي الدرجات العالية يتلقون قدرا من الاتصالات أكبر مما يتلقاه زملاؤهم ذوو المكانات الأقل . والأهم من ذلك هو أن الرسائل المنقولة عبرهم تخضع لمعالجات شخصية لاعطائها الطابع الشخصى المميز. وكذلك نجد أن الشخصيات ذات المكانة العالية أكثر نشاطا فى مجال الاتصالات خاصة مع رؤسائهم .

أما الأعضاء ذوو المكانات الدنيا فيتميزون بالتحفظ والكتمان وقلة ميلهم لجذب الانتباه وإثبات المصداقية.

وترتبط المكانة والسلطة بعلاقة موجبة، فدلثما ما نجد الأفراد ذوي المكانات العالية فى وسط دائرة الاتصالات، مما يعطيهم فرصا أكبر فى الاتصال بشخصيات أخرى قوية وذات سلطة. وهذا الأمر من شأنه إيجاد مزيد من السلطة بسبب تمكن أصحاب المراكز والسلطات من السيطرة أو التأثير على مجريات الأمور مثل العلاوات والترقيات وغير ذلك من المكافآت، مما يعزز بالتالى جاذبية صاحب السلطة . ويستمر الأعضاء ذوو المكانات العليا فى المجموعة فى الحفاظ على قوتهم، ويحيلون إلى السيطرة على المجموعة . وتنعكس هذه السيطرة فى قدرتهم على إملاء جدول أعمال المجموعة وعلى مستوى العمل وتقسيمه . وهكذا . وإلى جانب ذلك نجد أن الأذهان لهم قد يعنى :

- أن الأعضاء من الدرجات العليا غالبا ما يتصرفون على أساس معلومات مشوشة، حيث لا يرغب أى من الآخرين أن يكون نذيرا بالأخبار السيئة .
- قبول آرائهم حتى ولو كانت خاطئة .
- بناء الحلول الصحيحة فى حين الأهمال.

ويؤثر تشويه المعلومات على عمليات صنع القرار بأكملها، نظرا لأن هؤلاء الأفراد ذوي المراكز ينقلون هذه المعلومات إلى من هم أعلا منهم.

ويتخذ الأفراد مراكزهم فى المجموعات بغض النظر عن العلاقة بين متطلبات موضوع معين وقدراتهم على التعامل معه، أى أن القرارات تتأثر بدرجة أكثر بشخصية من يتحدث لا بما يقول ، فقد يكون ما يقوله قائد المجموعة هراء ولا يعارضه أحد، لأن نمط شخصية القائد توحي دائما بالعصمة من الأخطاء حتى وإن كان الأعضاء يعلمون ان القائد مخطئ.. فهم يعمدون إلى الصمت والقبول كتدوير من السياسة.

ومن المألوف أن تؤدي السلطة إلى الفساد. ومن أهم النتائج المفسدة أن السلطة تدفع بمن يتقلدها أحيانا إلى التقليل من شأن الآخرين ورويتهم كمجرد أدوات للتلاعب والمناورة، فقد يعمد الأعضاء ذوو الدرجات العالية إلى الاستغفاف بإسهامات من هم فى الدرجات الدنيا وإلى إهمالها حتى وإن كانت سليمة وصائبة.

السيطرة على الشخصيات السطوة وتفاضل المنزل

تتطلب عملية صنع القرار اسلوبا فعالا للتعبير عن كل الآراء ومناقشتها بجدية. ولذلك يتعين على المديرين التأكد من تشجيع كل فرد في المجموعة على الاسهام ومن دراسة كل الاسهامات بصورة سليمة وعلى المدير أن يراعى كلما أمكن ما يلي:

- اجتناب التباين الشديد في درجات افراد المجموعة عند اختيارهم.
- تأخير كبار الاعضاء عن الافصاح عن آرائهم حتى ينتهى الآخرون من ذلك
- مطالبة أصغر أعضاء المجموعة بالتحدث أولا.
- سؤال الافراد من أن لآخر عن آرائهم .
- اظهار المساندة لأعضاء المجموعة الصغار.

والحقيقة أن المجموعات المتميزة بتساوى أعضائها في الدرجات والمنازل دخلو نسبيا من التورات والضغوط التي تنشأ من رهبة صغار الاعضاء من المشاركة او محاولاتهم لفت انتباه الكبار . فان كان التفاضل في الدرجات أمرا حتميا فيمكن جعل أصغر الأعضاء يتحدث أولا مما يؤدي إلى تقليل احتمال قيامهم بترديد آراء الكبار . وعادة ما تتوافر لدى أعضاء أى مجموعة الرغبة في الاسهام والمقدرة على ذلك وكل ما يحتاجون اليه هو أن يطلب اليهم ذلك فقط . فالاهتمام بعادة توجيه الأسئلة في جميع الأحوال من شأنه أن يشجع الآخرين على المساهمة بصورة تلقائية، كما يساعد أيضا على منع الاعضاء غير المهتمين من النوم أثناء الاجتماعات، ويمكن بقليل من المنيع والتشجيع أن يحقق الكثير من الاستجابات المرجوة على أن يتميز بالبساطة، مثل : " رأيك طيب" هذا شيق"؛ (هذه فكرة أصيلة). ويمكن أيضا تشجيع الشخص المتحدث بطلب المزيد منه أو بطرح سؤال أو اثنين عليه، وذلك لاهتمام جدية الاهتمام باسهاماته. ومساندة الموظفين بهذه الطريقة تشجع الموظفين الكبار الآخرين على التصرف باهتمام ولطف .

تطور القواعد السلوكية لتصرفات المجموعة

من أبرز العوامل الأخرى النابعة من التفاضل المتبادل بين المضامين الأساسية لصنع القرار تطور القواعد السلوكية التي تحكم تصرفات المجموعة، وهذه القواعد:

- تمكس القضايا ذات الاهمية بالنسبة للمجموعة.
- لا يمكن فرضها من خارج المجموعة .
- تنطبق على جميع أو على بعض الاعضاء.
- تتمتع بالاستمرارية.

وتملئ هذه القواعد بعض السلوكيات العامة بالنسبة للمجموعة مثل : المظهر وأسلوب التحدث والفترة الزمنية للاجتماعات وترتيب الجلوس .. الخ. ولا يمكن فرض هذه القواعد على المجموعة من الخارج . والسبيل الوحيد الذى يمكن للادارة أن تؤثر به في تطورات هذه

القواعد يقتصر على العضوية المباشرة، وأحيانا لا تطبق كل هذه القواعد السلوكية على كل الأعضاء. ويقتصر الاستثناء في غالب الأمر على القيادات وعلى كبار الأعضاء. فمثلا قد ينصرف أعضاء المجموعة إلى أحد المقامى عقب العمل، بينما لا يتوقع أن يضم اليهم القائد لأن من المعروف أن مركزه يحتم عليه البقاء في منأى عن هذه السلوكيات . ويصعب تغيير القواعد السلوكية المتعارف عليها لاستمرارها لأجيال وأجيال .

أهمية القواعد السلوكيات للمجموعة في صنع القرار

يعتبر الامتثال لقواعد سلوكيات المجموعة بصفة عامة ثمن للعضوية في المجموعة. قد يحتم الامتثال على الأعضاء أن يمسكوا عن الانفصاح عن آرائهم وأحكامهم الشخصية لصالح الرأي الجماعي. فقد يعمد الموظفون إلى شراء تناكر "ياناصيب" مثلا، بينما من المفروض ألا يفعلوا ذلك . وقد يتنمرون من تصرفات الادارة في حين أنهم في الحقيقة مسرورون لذلك . وهم يفعلون ذلك لكن يظهر انسجامهم مع المجموعة ويتباين الأفراد في مستويات ميلهم للامتثال ، ويرتبط هذا الامتثال بعوامل أربعة هي :

١ - الشخصية

فالاشخاص الذين يتمتعون بدرجات عالية من الذكاء يميلون إلى عدم الامتثال الى حد ما وبالعكس يظهر الأفراد ذوو الحاجات التنظيمية مثلا الامتثال التام للقواعد السلوكية، وبخاصة إذا كانت عضويتهم للمجموعة تكسبهم حاجات أساسية لديهم.

٢ - القوافض

يعزز اللبس والقفوض الميل للامتثال، حيث يسعى أعضاء المجموعة إلى تأمين المساندة من زملائهم لتعرضي الشهور بالارتباك، مثلما هو الحال عند وجود فائض كبير في الانتاج أو عندما تتوقع المجموعة حدوث أعمال عدائية من مجموعة منافسة.

٣ - العوامل الموقفية

كلما كبر عدد أفراد المجموعة كلما زاد ميلهم للامتثال للقواعد السلوكية. وقميل أنماط الادارة الميكانيكية إلى التمتع بقدر من الامتثال أكبر مما تتمتع به الأنماط الادارية التنظيمية الأخرى . وبالمثل تعزز الديمقراطية والاستمرارية الميل للامتثال، مع أنها تحدث نتيجة للتفكير الجماعي الذي تناوله في هذا الباب .

٤ - العلاقات بين افراد المجموعة

تميل المجموعات شديدة الانسجام إلى التمتع بقدر من الامتثال أكبر مما تتمتع به غيرها

من المجموعات، ويزداد مستوى الامتثال عندما تشعر المجموعة بضغط خارجي لاثبات مصداقيتها.

نتائج الامتثال للقواعد السلوكية للمجموعة

هناك احتياج دائم إلى درجة ما من الامتثال لتحقيق التعاون بين أفراد المجموعة ويقانها . والحقيقة أن أسلوب الضغط على المجموعة يمكن أن يفيد كثيرا في عملية صنع القرار . فمثلا تقوم بعض المجموعات بإسكات أعضائها المترددين وتعاقبهم على السلوكيات الخارجة وتحافظ بذلك على نسبة الالتزام بالمعايير الموضوعية . ولكن مع هذا قد يصبح الانسجام في المجموعة مشكلة حقيقية تضر بصناعة القرار . ويتحقق هذا عندما يؤدي الضغط لتحقيق الامتثال إلى ميل الأفراد إلى الاحتفاظ بأرائهم الشخصية وعدم الإفصاح عنها لصالح القواعد السلوكية للمجموعة، أو عندما تكون هذه القواعد معوقة لكفاءة العمل. وقد رأينا في الباب الثالث كيف أنه يمكن للسلطة التنفيذية داخل المنشأة أن تؤدي إلى تقييد حريتها. وبالمثل قد تترك القواعد السلوكية بنفس التأثير السلبي على مستوى المجموعة . وفي هذه الحالة يتم قمع الأفكار الجديدة وكبت لاتجاهات الابتاعية في العمل، وتصبح المناقشات معروفة قبل البدء فيها، ولا يتم النظر إلا في عدد محدود من البدائل المطروحة . وتتسلك الجماعة بشكليات تقليدية حتى ولو كان في استمرارها ضرر مؤكد، وتعاقب المجموعة كل من يخرج عن سياستها العامة بالطرد والنبد من العضوية في أغلب الأحيان.

ويبدأ أعضاء المجموعة في مثل هذه الأحوال بتجاهل العضو الخارج عن سياسة المجموعة أو بالتقليل من شأنه ، وإن لم تصلحه هذه الأساليب تبدأ المجموعة في زيادة الضغط على هذا العضو سعيًا لطرده في نهاية المطاف . وقد يكون النبد من المجموعة أمرًا محبطًا للغاية لهذا الفرد. فمثلا يمكن أن يؤدي الطرد من هيئة تنظيمية متخصصة إلى حدوث انهيار مالي للشخص، وكذلك إذا كان هناك اضطراب في إحدى الشركات فغالبا ما يعتمد الموظفون إلى تجاهل زملائهم اللذين لم يلتزموا بالاضراب . ويؤدي هذا الموقف عادة إلى استقالة الزملاء خلال أسابيع .

التعامل مع صور الامتثال للسلوك الجماعي

من أكبر التحديات التي تواجه إدارات الشركات كيفية تحطيم أسس الامتثال الأعمى بدون إيجاد أي مشكلات للخارجيين . وفيما يلي بعض الأساليب العملية :

- إبقاء عدد أفراد المجموعة صغيرا.
- إتباع أسلوب اداري مبتكر ومجدد.
- تشكيل مجموعات فرعية.
- تخصيص أفراد محددين لمشروعات محددة.

- تشجيع وجهات النظر الخاصة بالأعضاء.
- الالتزام بالسلوك داخل المجموعة وخارجها.

من المعروف أن المجموعات الصغيرة تتمتع بمقدرة عالية على سهولة تبادل الآراء والتفاوض المفتوح ويقلل النمط الاداري المرن من شدة إمتثال المجموعة للقواعد السلوكية، بينما يفيد التجديد في اسلوب الادارة وفى طريقة النقاش كثيرا فى منع تسرب الملل إلى المناقشات وصيغها بالصيغة الرسمية . وإلى جانب ذلك يجد أعضاء المجموعة الصغيرة صعوبة فى الالتزام بالخط الجماعي إذا كان هناك تغييرات مستمرة، ويمكن أيضا من خلال نشاطات المجموعات الفرعية التخفيف من ضغوط الامتثال، وذلك باقصاء المشاركين الذين يميلون إلى تسيد المناقشات بصورة دائمة فى العمل . يكون من الضروري أحيانا حماية الافراد بابعادهم عن المصدر المباشر للضغوط والتوترات وجعلهم يعملون بمفردهم .

وتتميز الضغوط الجماعية بالالتفاف والانتشار الواسع . وقد يسعى الاعضاء إلى مناقشتها فى جلسات خاصة مع مديريهم . والحقيقة أنه يمكن للمدير أن يكتشف ما يفكر فيه الأفراد ويشعرون به من خلال تقصي آرائهم الخاصة قبل أو بعد الاجتماعات . ولكن هناك خطر من هذا الاسلوب ويتثل فى أنه يمكن أن يؤدي إلى التلاعب بمعلومات وآراء المدير مثل قول أحدهم (لست أنا الذى يطالب بذلك يا سيدي بل يطالبه الآخرون) ويحتاج المديرين إلى معرفة الشخصيات السائدة داخل المجموعة . وبالملاحظة الحكيمة واستكشاف القدرات يمكن الاستفادة من هذه الشخصيات إلى حد كبير فمثلا يمكن بتبادل النظرات بين الاعضاء ان يعرف الجميع أنه قد تم تحديد شخص ما لمعاينة.

التفكير الجماعي

يشل التفكير الجماعي شكلا آخر من مصادر الضغط لتحقيق الامتثال العام ولكنه مصدر محفوف بمخاطر أكثر من مخاطر الامتثال المنيثق من الالتزام بالقواعد السلوكية او من تفاضل المنازل والسلطات . فبينما ينتهى هذا الالتزام إلى الاحتفاظ طواعية بالأحكام الشخصية بسبب عوامل خارجية يستلزم التفكير الجماعي الامساك الاجبارى عن كشف الآراء الشخصية . ويعتبر الامتثال الارادى أمرا محسوبا بصفة أساسية، ويعكس قبوله قرارا واعيا لعدم الافصاح عن المعارضة من أجل تجنب العقاب . ومع هذا قد يشير الامتثال للتفكير الجماعي إلى تألف الاعضاء وقبولهم قواعد سلوكيات الجماعة كقواعد خاصة بهم . ويلتزم الجميع بهذه السلوكيات إعتقادا منهم أنهم يتبعون آراءهم الشخصية .

اسباب التفكير الجماعي

يؤدى التألف المتبادل بين أعضاء المجموعة على القواعد السلوكية إلى ايجاد شعور قوي بروح الانتماء إلى الجماعة، فيسعى أعضاؤها إلى الحفاظ على الجو الدافئ والرضا العام

الذى يسببها هذا التكلف، وذلك لحرص الجميع على التودد العام . وأحياناً يؤدي فتح الأصوات المعارضة إلى انخفاض مستويات :

- حدة التفكير العقلي .
- الاحتكاك الواقع .
- الاخلاقيات .

يتولد الجمود الفكرى من مخافة تمكير الجو الودى العام بالاتخراط فى النقاش بصورة سليمة، وبالتالي يتم صنع القرارات بدون التقييم التسليم للاختيارات والمخاطر المحتملة . أضف إلى ذلك أنه بسبب تقاسم أفراد المجموعة لنفس المعتقدات ينتهى الأمر بهم إلى الاعتقاد برقى الاخلاقيات العامة لهذه المعتقدات . فتتسع العلاقات بين أعضاء المجموعة بالتسامح وترى المجموعة أن من حقها أن تعامل المجموعات الأخرى بدرجة من العنوانية.

مظاهر للتفكير الجماعى

أثناء جهد بناء الفريق بهدف تحقيق الانسجام بين أعضائه، تصبح هذه الجهود معوقة للنتاج إذا أصبح أعضاء الفريق ضحايا للتفكير الجماعى، ولذلك يتعين على المديرين الانتباه لمظاهر التفكير الجماعى السلبى هى :

- الشعور بالعصمة من الاخطاء .
- الترشيده .
- الاعتقاد فى رقى اخلاقيات المجموعة .
- تشابه النمط الفكرى .
- الرقابة الذاتية .
- الاجماع الزائف .
- الضغط على المعارضين .
- ظهور الحراسة الفكرية .

تنبثق مشاعر(العصمة من الخطأ) من جراء الافراط فى الثقة بالذات . ويأتى هذا الافراط فى الثقة من الشعور الدائم بالأمن الناجم عن الاجماع الفكرى والسلوك الدائم . ومن الممكن أن تزدى حالات النجاح السابقه إلى تعزيز اعتقاد المجموعة بعصمتها من الخطأ . وبطبيعة الحال تؤدي الثقة المفرطة إلى التغافل المفرط بغض النظر عن الشكوك والمصاعب والمغامرات غير المحسوبة . ويعمد ضحايا ظاهرة التفكير الجماعى إلى التحرك الجماعى فى إضفاء العقلانية على تصرفاتهم، بعدم تقصى صحة المعلومات الواردة لهم . وتنتشر الأساليب السلبية فى مراجعة وتصحيح المعلومات بينهم بدون أى عوائق، بينما تشتغل المجموعة فى اختلاق أسباب جديدة كتبرير تصرفاتها وبعدها عن الواقع .

أما اعتقاد رقى اخلاقيات الآخرين بالمجموعة فيمنع توجيه أى أسئلة عن الاساس

الأخلاقي للقرار وسيل هجاليا للتفكير الجماعي إلى اعتناق آراء مشابهة لآراء المجموعات الأخرى. وبطبيعة الحال يبقى التمسك بالمعتقدات الثابتة أمرا تحفه المخاطر، حيث يحول دون اكتشاف التغييرات الخفية في مواقف وتصرفات الآخرين . فمثلا كان الرأي السائد لدى الأمريكيين عن عدوهم في حرب فيتنام هو ثلثي مستوى العدد بصفة عامة، مما أدى إلى فقدانهم الرؤية السليمة وعدم ادراك مدى القوة العسكرية المتزايدة للعدو وبراعة مناوراتهم الدبلوماسية .

وسيل أعضاء المجموعة إلى الاغراق في الرقابة الذاتية . ولا يفصحون عن شكوكهم أو قلقهم خوفا من تفكير صفو الجو الرودي الذي يسود علاقات المجموعة. وبالتالي يكون كل ما يسمعه أعضاء المجموعة هو المساندة والتأييد لأفكارهم فقط لا غير. ويفسر الصمت في هذه الحالة على أنه اتفاق يؤدي إلى وهم بجماعية القرار، وهو هم يعزز ذاته باستمرار - فكلما زاد الاحساس بالوحدة كلما أعرض الأعضاء عن الاصطدام به .

وفي جميع الأحوال يعتبر الافصح عن أى شكوك مهما كانت طفيفة خروجا عن الخط العام للمجموعة . وسريعا ما تبدأ الضغوط في التصاعد والتراكم على الفرد لمقابلة هذا الخروج . ونسنع أقوالا، مثل : (يا صالح لقد تكلمنا في هذا الموضوع مرارا من قبل أو أصبح صالح غير مهتم بالعمل) أو (هاند جاء صالح دائم الارتياب) .

أضافة إلى هذا يتيح ظهور ما يسمى (الحراسة الفكرية) للمجموعة السيطرة على حالات الانحراف ومراقبتها ويصل حراس الفكر كاداة لتنصيف المعلومات ومنع القيادات وشيهرهم من الشخصيات السلطوية من تلقي أى معلومات أو آراء مشوشة لاتتفق مع خط السياسة العامة للمجموعة .

تأثير التفكير الجماعي

يؤدي التفكير الجماعي إلى تدهور عملية اتخاذ القرار لأنه يتميز :

بالسطحية في تحليل المشكلة .

بالتحيز أو الجزئية في معالجة المعلومات .

بمناقشات مقصورة على بدائل محدودة .

بعدم كفاية تقدير الاختيارات

بخطط فاشلة وغير سليمة .

وهذه الأعراض تتجاوز نماذج صنع القرار العادية التي تحدثنا عنها في الباب الثاني .

وعلى الرغم من ذلك يتحتم وجود درجة من التفكير الجماعي ولكن هذا التفكير يصبح خطرا إذا تدهورت مستويات النماذج المطروحة وأعلنت الاختيارات الأخرى وسادت المجموعة الرغبة في تصفية الحسابات .

توجيه وإدارة التفكير الجماعي

ركزت معظم الأبحاث والنظريات الخاصة بالتفكير الجماعي على جهات صنع القرار عاليه المستوى، ولكن التجربة تثبت ان كل المجموعات أيا كانت مستوياتها تكون عرضة لهذه الظاهرة . ولذلك يجب أن يكون دور المدير هو تأمين الانتفاع بنشاط المجموعة مع السيطرة على النتائج العكسية التي قد تنجم عن ذلك ومن عناصر توجيه التفكير الجماعي ما يلي:

- الاهتمام بمستوى جودة عملية صنع القرار.
- إنشاء مجموعات موازية .
- النقاش مع أفراد من خارج المجموعة.
- اشراك بعض الخبراء.
- إنشاء مجموعات فرعية لدراسة الاختيارات المطروحة .
- الاهتمام بالتوقعات على نحو خاص .
- معاملة القرارات المنبثقة على أساس تجريبي .
- حل المجموعات وادخال أعضاء جدد.

الاهتمام بارتفاع مستوى عملية صنع القرار

من أحد أساليب منع المجموعة من التدهور في مستوى الأداء الوظيفي انتهاج مبدأ جودة الادارة في كل مرحلة من مراحل القرار، فبدلا من الاعتماد على المحادثات الودية يجب النظر إلى الناحية العملية بجدية تامة، مثلما يهتم المهندسون ببناء سفينة عملاقة أو صاروخ فضائي .

ويتم تحديد مستويات جودة النشاط مقدما والالتزام بها طوال فترة التنفيذ، فمثلا يتبع إجراء معين لتجديد المشكلة، وعلى كل الأعضاء أن يتقدموا بأفكارهم مكتوبة، وبهذا يتولد عدد من الاختيارات المسجلة وهكذا في المراحل الأخرى . إضافة إلى ذلك يجب مراجعة أسلوب تنفيذ مختلف مراحل عملية اتخاذ القرار خطوة بخطوة قبل البدء في التنفيذ . ويجب أيضا أن يؤخذ في الاعتبار أنه قد تظهر بعض المخاطر إذا أصبحت العملية ميكانيكية بحتة، مما يخلق نوعا آخر من الامتثال ولكن الامتثال بمستويات محسوبة بطبيعة الحال يفضل عن السقوط ضحية لأخطاء التفكير الجماعي . ويمكن تقليل مستوى الخطر بالسماح للمجموعة باختيار الأسلوب الأمثل لمعالجة المشكلة . وعندئذ يقتصر دور المدير القائد على ضمان سلامة الأسلوب المقترح وتنفيذه بطريقة سليمة. وهذا الامر يتيح له استخدام المعايير الخاصة بالمجموعة لتطبيق القواعد المحددة سابقا . إذا رأى أن المجموعة تتجه إلى نهاية مبكرة لأعمالها دون اتمام المطلوب .

وللمدير أيضا دور في توجيه عملية تفاضل الدرجات والمنازل ، فيمكنه مثلا تشجيع الأعضاء الصامتين على التحدث والاهتمام جنبا بالاستماع اليهم واستكشاف وتفنيد آراء

كبار الموظفين المشاركين . من جهة أخرى قد يكون من الحكمة أن يتجنب المدير المناقشة بنفسه، فالتجنب يخفف من احتمالات الاتجاه إلى الامتثال الأعمى والالتزام بالشكليات، ويزيد من موضوعية النقاش . ويؤدي غياب القائد إلى تخفيف التصرفات التقليدية والتوترات في الاجتماع أو العمل ، كما يؤكد أن هناك شخص آخر على الأقل من داخل المجموعة يتمتع بقدرة تقييم المقترحات بموضوعية وجدية . ونظرا لأن القائد يوفر طاقاته وجهوده يكون حكمه أكثر سلامة لقلته تأثيره بالتعب والارهاق ، كما يتيح له بعده عن المجموعة سهولة دفع المجموعة لإعادة التفكير وإعادة العمل إن كان هناك أداء سلبى .

دور المجموعات اللوزية

من الأساليب العملية والاقتصادية تقسيم المجموعة إلى مجموعات أصغر وتكليف كل مجموعة بإيجاد حل للمشكلة المطروحة . ومن مزايا هذا الأسلوب دفع الأعضاء إلى اخراج مستويات متعددة من التفكير دون التعرض للاضطراب معا ، كما انه يضيف مزيدا من الاهتمام والاثارة ، حيث يميل أعضاء المجموعات إلى عقد مقارنات بين بعضهم البعض فيما ترسلوا اليه من تقييم وتوصيات.

النقاش مع أفراد من خارج المجموعة

يمكن عند مناقشة القضايا مع الزملاء والشخصيات الأخرى غير المعنية بالقرار أن يسفر ذلك عن جوانب جديدة، وأن يحدد العقبات والمسائل التي تحتاج إلى مزيد من البحث . ولا يستقيم هذا الأسلوب الا إذا اهتم الأعضاء بالأراء والمعلومات السلبية بقدر اهتمامهم بالإيجابيات .

إشراك الخبراء

يحتاج القائد إلى معرفة حدود امكانات أعضاء المجموعة، وبخاصة عند النقاش والحاجة إلى فهم ومعرفة بعض المعلومات الفنية، وعندئذ يتم تعيين بعض الخبراء على مستوى تنظيمي أقل ولذلك يجب التأكد من عدم تأثرهم بتفاضل الدرجات . وينطبق هذا الأمر بصورة خاصة عندما يكون مدير الموظف عضوا في نفس المجموعة، حيث يميل الموظف إلى عدم انتقاد مديره، بل قد يشعر برغبة شديدة في مسايلته.

استغلال المجموعات الفرعية

يتيح تقسيم المشكلة وتعيين مجموعات فرعية تختص بدراسة قضايا معينة، للمجموعة الرئيسية أن تعالج القضية الكبرى بأفكار موضوعية متعددة . وتتميز هذه الاستراتيجية بتوفير الوقت والجهد والارتقاء بمستوى أداء الأعضاء، كما أنها تؤكد أن جميع جوانب

المشكلة تلقى الاهتمام الكافى .

التوقع

يسهل على أعضاء أى مجموعة التعلق بأفكارهم وإقناع أنفسهم والآخرين بأنه ليس هناك اختيارات أخرى ممكنة لحل مشكلة ما. ومن خلال توقع النتائج التى قد يسفر عنها تنفيذ مقترحات معينة يمكن الإبقاء على واقعية الحلول بالكشف عن مواطن الضعف، ولذلك يعتبر التوقع أسلوبا فعالا فى منح انهيال النشاط .

معالجة القرارات الأولية على أسس انها تجريبية

- من شأن هذا الأسلوب أن يحقق هدفين هما :
 - إتاحة مزيد من الوقت لدراسة فاعلية القرار.
 - الحيلولة دون الوقوع فى مصيدة التشنت الاجرائى .

وبطبيعة الحال ليس من الحكمة أن تنتقل المجموعات بصورة مباشرة من المناقشة إلى التنفيذ، خصوصا إذا كانت المدلولات مطولة أو عاطفية . ومن المدهش أن ترى القرارات التى كانت تبدو معقولة فى أول الاجتماع فاقده لجاذبيتها وجدواها فى آخره، فالوقت يسمح للحقيقة أن تؤكد ذاتها بعد هدوء المواقف، وتظهر الأخطاء والبدائل الأخرى . وبالإضافة إلى هذا هناك قرارات معقدة لاجدوى فى الواقع من إعادة تقييمها مهما كان التقييم سليما. ومن المهم أن يدرك أعضاء المجموعة أن هناك وقتا كافيا لاعادة دراسة المقترحات المطروحة حتى لا يترددون فى الإنصاح عن تحفظاتهم .

يجب الحد تماما من أية اجراءات أولية يتم اتخاذها توفقا لقرار معين . فمن المعروف أن العمل التحضيرى يعنى إدارة جيدة فى غالب الأمر، ولكنه قد يؤدي إلى الدخول فى مصيدة التشنت الاجرائى ، ويصبح صانعو القرار أسرى لأفكارهم المبدئية لأن الآخرين قد بادروا باستثمار هذه الأفكار، فمثلا قد تقرر إحدى الهيئات بصورة مبدئية قلب منشأتها الزائدة إلى مجمع رياضي ، عندئذ يصبح من الصعب تغيير هذه الخطة إذا عمد أحد المسؤولين إلى المبادرة بالاتفاق مع شركات المقاولات ومكاتب التصميم .

تغيير أعضاء المجموعة

من المعروف أن التفكير الجماعى هو أمر صعب الرجوع فى خطواته . والواقع أن كثيرا من المديرين يقرعون ضحايا للتفكير الجماعى، مما يجعلهم عاجزين عن تطبيق النظام . هذه الحال يتحتم عليهم التخلي عن المجموعة أو حلها وتغيير أعضائها، فالتفكير الجماعى يقيد الجوانب الإيجابية فى أداء مجموعات صنع القرار، حيث يأتى وقت التغيير دائما عندما تبدأ الأمور فى التحسن .

الاقسام على المخاطرة

يترك التفكير الجماعي تأثيرا عميقا على المجموعات المنظمة فكل المجموعات عرضة لظاهرة تعرف باسم الاقدام على المخاطرة تتميز بالميل والنزوع إلى اتخاذ قرارات خطيرة بصورة أكثر مما يميل وينزع اليه الأفراد .

وبعبارة أخرى تميل المجموعات إلى إنتقاء الاختيارات الخطرة نسبيا التي تتميز بعائد إيجابي كبير بينما يميل الافراد إلى السلامة وتفضيل الاختيارات المعقولة ذات العائد المعتدل. ويعتمد الدليل على وجود هذه الظاهرة على تجارب عديدة أجريت على أفراد يختارون قرارا مسبقا قبل حضورهم اجتماع المجموعة لمناقشة قضية ما . وعندما يشارك هؤلاء الأفراد في النقاش الجماعي حول ما يجب القيام به . تشير الأبحاث إلى انهم يميلون إلى إنتقاء الاختيارات الصعبة عقب مناقشات المجموعة . ولا يفهم أحد سببا لهذه الظاهرة لكن لدينا أربعة تفسيرات محتملة وهي :

١ - شعور المسؤولية

توفر القرارات الجماعية الحماية للأفراد من تعرضهم للوم والتوبيخ بسبب الأخطاء التي قد تحدث ، وبالتالي بتشجيع الأفراد ويقل خوفهم من الفشل ويصبحون أكثر اقداما فيما كانوا يشعرون به شخصا من الخوف من مسؤولية النتائج المحتملة .

٢ - تأثيرات الكفص

توصل خبراء الادارة إلى أن الأفراد الذين يظهرون ميلا أكبر إلى إتخاذ قرارات خطرة يتسبدون المجموعة ، وبالتالي يمكنهم التأثير في قراراتها . وقد يمكنهم استمالة الأعضاء الآخرين أيضا بالخطب الحماسية التي يتقنوها كدهاء للشجاعة والاقدام . وهناك احتمال آخر يتمثل في أن مناقشات الجماعة تؤدي الى ظهور معلومات وآراء جديدة تدفع الأعضاء إلى اعادة تقييم قراراتهم الأساسية ، مع أنه ليس من الواضح كيف يمكن لهذا الأمر أن يشجع على الاقدام على الاختيارات الخطرة بصورة أكبر، فمن المؤكد ان بعض الأعضاء يتخذون مواقف أكثر حذرا في ضوء المعلومات الجديدة .

٣ - تأثيرات الانصياد

يؤدي الاعتياد على قضايا ومسائل معينة إلى التقليل من الخوف من الفشل، بل قد يدفع المجموعات إلى انتهاج طريق متميز بمزيد من المخاطر، أو إلى قبول مزيد منها . وهناك احتمال آخر هو أن الاعتياد الزائد يؤدي إلى تحسن مستوى المعلومات والارتقاء بمستويات فهم قضية ما. ويمكن عندئذ اعادة تقييم الاختيارات التي تتميز بخطورتها.

من المعلوم أن الأفراد الذين يعملون في بيئة وثقافة تتميز بالانقدام على المخاطر يسيلون للاكثار من المغامرات أكثر من ميل أولئك العاملين في بيئات تسودها الرصانة والتمقل . وتتيح المناقشة داخل المجموعة للأعضاء تقييم الثقافة العامة الـمبالة للمغامرات بينهم، وقد تدفع الآخرين لتعزيز سلوكهم ليصبحوا أكثر مسابرة للمجموعة .

الاستقطاب

تتمتع المجموعات بقدرتها على تحويل المواقف بسرعة حتى مع عدم وجود أخطار، وهي ظاهرة تعرف بالاستقطاب . وقد يستلزم الاستقطاب تغييرا إما إلى وجهات النظر العامة وأما إلى التطرف . كما هو الحال مع ظاهرة " الانقدام على المخاطرة " - ليس من الواضح كيف ولماذا يحدث هذا الاستقطاب . وقد قال بعض علماء الادارة أن السبب يتعلق بالقواعد السلوكية للمجموعة وبضغوط الامتثال ونتيجة التعرض لمعلومات جديدة أو مناقشات بديلة .

تأثيرات الانقدام على المخاطرة والاستقطاب في توجيه صنع القرار الجماعي

يصعب السيطرة على ظاهرة الانقدام على المخاطرة والاستقطاب . ومن الواضح أن ادراك هذه الظواهر يتيح للمديرين امكانية السباح بحدودها، ولكن أحيانا - إذا كانت المجموعة تنتهج أسلوبا متوازنا في حل المشكلة - يفضل معالجة كل أمر على حدة إن كان الهدف هو التشجيع على المغامرة والانقدام ويمكن عندئذ للمجموعات أن تحقق نتائج أفضل مما يحققه الافراد .

ومن آن لآخر يمكن أن يشكل صنع القرار الجماعي أسلوبا فعالا في التغلب على معارضة الأفراد لروح المغامرة. وهنا قد نسع تعليقات مثل : "حسنا يا صالح لقد أفصحت عن وجهة نظرك فلندع فريق الادارة للمشاركة ولنتعرف على آرائهم" وعندئذ يزيد احتمال مراجعة صالح لشكوكه مع هذه التحولات الخطرة .

هل ينبغي أن تصنع المجموعات قرارات ؟

بعد أن حذرنا من الأخطار الكامنة وراء صنع القرار الجماعي والصعوبات التي تنكاثر مع ادارة أنشطة المجموعات يبرز سؤال عن ضرورة انخراط المجموعات في عملية صنع القرار، وكيف ومتى يحدث ذلك ؟ فمن الناحية العامة تصبح المجموعات غير منتجة وتشكل عائقا إذا كانت القرارات تحتاج إلى السرعة والتركيز الدقيق والتفكير المتكامل المستقل ولكن تظهر قيمة المجموعة في مقدرتها على توليد مزيد من الأفكار والبدائل والحلول المحددة. وبطبيعة الحال يمكن الاستفادة من أفراد المجموعة بصورة كبيرة إذا كانوا يتمتعون بمستوى عال من المعرفة الادارية والفنية والتشغيلية، وبخاصة في تحديد الاختيارات وتقييم جدواها. ويضاف إلى ذلك أنه كلما زاد عدد الأشخاص المنخرطين في الامر كلما زاد احتمال النجاح عندما

يتوجب الوصول إلى حل محدد. ويمكن أن يؤدي تقييد سلطة المجموعة إلى حسن الانتفاع بخبراتها والتقليل من بعض المخاطر المحتملة . وبدلاً من انبساطها بمستولية تحديد القرار النهائي يمكن أن يطلب إليها التعبير عن آرائها أو تحديد الاختيارات أو التعليق على المقترحات المطروحة . ويجب مع هذا أن نتذكر أن المجموعة تكون دائماً عرضة للاتجاه نحو الامتثال والتمسك بالشكليات والتفكير الجماعي والاندفاع على المخاطر. وتصبح الميزة الوحيدة هنا هي عدم الارتباط بالتزام نهائي ومحدد .

المخاطر

- تعتبر المجموعة تشكيلاً وله هوية خاصة أكثر من كونها مجرد عدد من الأفراد.
- تؤثر عضوية المجموعة على السلوك الفردي .
- العوامل الرئيسية المحددة لتفاعلات المجموعة هي : المنزلة - السلطة - القواعد السلوكية .
- يمكن للمنزلة والسلطة والالتزام بالقواعد السلوكية تشويه عملية صنع القرار بإهانة الاتصال بين مستويات الإدارة .
- يمكن التغلب على المشكلات في بعض الأحيان من خلال :
 - إستعمال مجموعات صغيرة .
 - تجنب الفوارق الكثيرة في سلطات ومكانة الأعضاء .
 - تشجيع صغار الأعضاء .
 - انتهاج أسلوب أدلوي من .
 - تخصيص مهام محددة للأفراد والمجموعات الفرعية .
- ينشأ التفكير الجماعي من الاعتقاد على قبول القواعد السلوكية للمجموعة والتكافؤ معها .
- يتجنب ضحايا التفكير الجماعي الصراع سعياً للحفاظ على الجور الودي .
- يؤدي التفكير الجماعي إلى الانتقال إلى التحليل والتقييم السليم، وينجم هذا عن الانزطاف في الثقة والشعور الزائف بالاجماع والأمن.
- يتطلب توجيه التفكير الجماعي من القائد أن يجبر المجموعة على انتهاج أساليب قوية في صنع القرار.
- تتضمن أساليب توجيه التفكير الجماعي ما يلي :
 - اتباع مستوى راق من الأساليب الادلوية .
 - استخدام المجموعات الموازية .
 - اشراك أفراد من الخارج .
 - اشراك خبراء .

- تشكيل مجموعات فرعية .
- توقع النتائج .
- معالجة القرارات المبدئية على أساس تجريبي .
- تغيير أعضاء المجموعة .
- تميل المجموعات إلى اتخاذ قرارات أكثر خطورة وانتهاج مواقف أكثر تطرفا .
- يمكن الانتفاع بالمجموعات إذا كان المطلوب تأمين تشكيلة من الخبرات . بينما تصبح هذه المجموعات من العوائق إن كان المطلوب التفكير الدقيق والسريع.

الفصل الخامس

التربية

المسيرة في صنع القرار

تخطيط الاختيارات

مثال :

عقب استثمار نصف رأسمالك فى إحدى المسابقات عرفت أنك على وشك أن تخسر أموالك كلها ومع هذا كانت الفرض متساوية (٥٠\٥٠) لاستعادة الخسارة إن أنت استثمرت النصف الآخر. فهل تقبل الخسارة أم تكمل الاستثمار بنصف رأسمالك الآخر .

مثال آخر :

أنت على وشك التزوج من امرأة لا تحبها، وسارت الأمور حتى لحظة عقد القران ويطلب إليك أن تعلن قبولك إياها زوجة لك، فهل تعلن قبولك أم تتراجع بأي حجة ؟

لا يحب أحد أن يرى نفسه فى أي من هذه المآزق، ولكن عدم معرفة مضامين القرارات السابقة فى أى موضوع من الموضوعات قد يؤدى بالفرد إلى الوقوع فى شرك التخطيط فى الاختيارات، حتى ولو سارت الأمور تدرج محسوب. وفيما يلي أهم سمات الأسلوب التدرجي فى صنع القرار :

- يتم اتخاذ القرار فى خطوات صغيرة محددة.
- كل خطوة تمثلها الخطوة التى تسبقها.
- يميل صانع القرار التدرجي إلى اتخاذ رد فعل من منظور رؤية القضية كلها على أنها مركزة بعنة .
- يهتم صانع القرار بآنية الزمان والمكان .
- وتنطبق الخطوات التدرجية على كافة المستويات الادارية، ولكن عند غياب العمل على أساس خطة بعيدة المدى غالباً ما تميل الشركات إلى التركيز على المدى القصير وتتخطى بين أزمة وأخرى .

مميزات التدرج فى صنع القرار

يتميز الأسلوب التدرجي فى اتخاذ القرار بتقليل احتمالات الفشل النريع، فمن أجل تخفيف الازدحام فى المطار على الطائرات مثلاً يكون تسديد مدارج الطائرات أسهل من بناء مطار جديد، وأيضاً يكون توسيع مجال التجاره بصورة تدرجية أفضل من تنوع النشاط على نطاق واسع فى مجال جديد تماماً للشركة . ومن المميزات الأخرى للتدرج أنه يتيح لصانع القرار فرصة أن يجرى التغييرات المطلوبة بدون عوائق كبيرة، كما يصعب مقاومة التعديلات الطفيفة من وقت لآخر وبذلك يكون تنفيذها على تدرج أسهل من تنفيذها مرة واحدة . وإلى جانب ذلك تضيف مثل هذه التعديلات أكثر مما يبدو فى الواقع .

القرارات الاجرائية : الخطوة الاولى باتجاه المصيدة

من اكبر مخاطر الأسلوب التدريجي أنه كثيرا ما يؤدي بالافراد والشركات إلى الانجراف مع تيار الاجراء . ونظرا لغياب التفكير فيما قد يحدث على المدى البعيد يصعب ادراك المضامين الكامنة في القرارات التي تبدو غير ضارة . وفي الواقع تتم بعض الاختيارات المعروفة بالقرارات الاجرائية بصورة تلقائية بدون وعي . فمثلا قد يحدث أن يصادف أول عمل لاجريء الجامعات أن يكون اداريا في مستشفى، وبدون ادراك منه في ذلك الوقت يبدأ في وضع اساس مستقبله في ادارة الخدمات الصحية . وبالمثل عندما يشتري شخص ما سيارة ستروين مثلا فهو لا يدرك انه يضمن عليه تأمين قطع الغيار من نفس الصنعة ونفس الوكيل الذي يقدم أفضل الاسعار وأكثرها جاذبية .

وتبدأ القرارات الاجرائية في اثبات أهميتها عندما تقود إلى الدخول في الشرك، ويحدث ذلك عندما يجب اتخاذ القرار التالي اعتمادا على القرار السابق . كان قرار الرئيس كينيدي مثلا بتحريك القوات الامريكية إلى كوريا عاملا أساسيا في قرار بدء القتال وحدث الكارثة . فمع نزول القوات على الأراضي الكورية كان المستوى التدريجي والمعنوي في أفضل حالاتهما وعندما قيل للرئيس أن يبدأ الحرب فوراً أو أن يتخلى عن ذلك نهائيا . وبالمثل يؤدي استخدام عنصر الاجبار من قبل صانع القرار إلى استحداث مزيد من عناصر الاجبار إذا فشلت محاولته الأولى، ذلك لأن أساليب الاغراء تصبح غير مؤثرة إذا بدأ الامر بالعنف والاجبار ويزيد ثمن التخلي عن الامر من التوغل في المصيدة . فالأفراد الذين يبقون في الشركات يدركون في نهاية الامر أن ترك العمل يعني التضحية بمزايا متعددة في المعاش والمستحقات المالية بعيدة المدى. وبالمثل يكتشف مشتري السيارة الستروين أن الاسعار الجذابة التي يقدمها الوكيل تجبره على الشراء من عنده أو التضحية بتغيير نوع السيارة .

التصميم بالمسار الخطأ في الاجراءات

لا يكون الوقوع في المصيدة خطرا دائما فالشخص الذي يبقى في العمل بسبب حقوق خدمته المتراكمة قد يكون مضطرا إلى ذلك، وقد يقرر مشتري السيارة ان يقدم على التضحية بشراء سيارة من نوع آخر. ولكن ماذا يحدث مثلا إذا فشلت إحدى شركات البترول في تحديد اماكنه بعد فترة من اعمال الحفر .. هل يقدم صانع القرار على :

- التخلي عن المشروع والمخاطرة بخسارة الاستثمار
- أو يتأثر على أمل تبرير سبب اتخاذ القرار مع أنه يعرف أن الموقف قد يسوء .

التصعيد

يعرف الاصرار في مثل هذه الظروف باسم التصعيد ويمكن معرفة التصعيد بما يلي :

- زيادة التكاليف مع زيادة الاجراءات .

- هناك فرصة للانسحاب وفرصة للاستمرار .

- تكون تبعات الانسحاب أو الاستمرار غير مؤكدة .

وعلى سبيل المثال يتسبب مدير أحد البنوك في زيادة التكاليف بموافقته على منح قرض تأسيسي لاحدى الشركات ويحدث ان تفشل الشركة ويصبح أمام مدير البنك اختيار بين التخلي عن المشروع وقبول ضياع المال أو الاستمرار والمواقفة على قرض آخر قد يسهم في تعزيز وضع الشركة ويبقيها على قيد الحياة، وعندها يمكن سداد القرضين . والحقيقة ان نتائج الاستمرار غير مؤكدة لأنه ليس هناك ببساطة ما يضمن أن نشاط الشركة سوف يزدهر، وقد يضيع القرض الثاني ايضا . وكذلك تكون تبعات التخلي غير مؤكدة ، فقد يعتمد العميل إلى الحصول على المال من مكان آخر، وإذا نجح المشروع عندئذ يصعب على مدير البنك الحصول على قرضه من الناحية المبدئية .

التصعيد غير المالى

ينطبق مفهوم التصعيد الاجرائي على القرارات المالية إلى حد كبير، يتعلق أيضا بكثير من الأمور، فمثلا في مشروع الزواج تزداد التكاليف من خلال احمال الاصدقاء والاهتمام بالاقرباء وتلبية توقعاتهم ، وباستثمار الوقت والجهد في دعم هذه العلاقات. ولانه لا يمكن لأي من الطرفين اجبار الطرف الآخر على الزواج هناك فرصة للانسحاب أو الاستمرار وتكون تبعات الانسحاب غير واضحة ولكن قد يكون من بينها العزلة وفقدان العلاقات الحميمة . وكذلك تكون تبعات الاستمرار غير معروفة، فقد تحمل كثير من الصعوبات عقب الزواج وقد يجبر الطرفان على التمسك بحياة يائسة معا بعد تكاليف شراء المنزل والأثاث وبناء الأسرة، لأن الانسحاب في هذه الحالة قد يكلف أكثر بكثير من الاستمرار.

اسباب التصعيد

يكون الأفراد الراقعون في شرك مصيدة تشتت الاجراءات بصفة عامة عرجة للاستمرار أكثر من التخلي، فالاسباب المؤدية إلى التصعيد معقدة ومتعددة، ولكن يمكن وضعها في ثلاثة أسباب عامة :

- طبيعة الاستثمار نفسه .

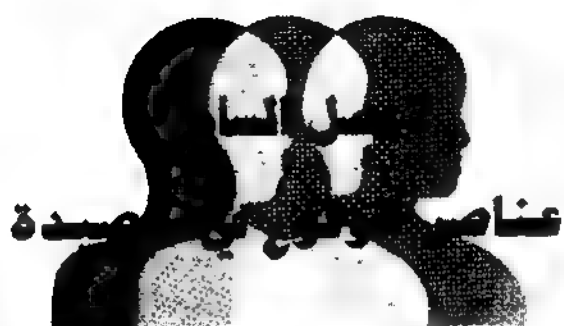
- عوامل نفسية .

- عوامل تنظيمية .

وتتناول هذه الأسباب في الابواب الثلاثة القادمة على التوالي .

تأثيرات

- يتم إتخاذ القرارات غالباً في خطوات محدودة بأسلوب تدرجى ذي رد فعل سريع يعرف بأسلوب التدرج .
- تزيد التدرجية إلى اتخاذ قرارات دون معرفة تأثيراتها على المدى البعيد .
- يحدث التصعيد عندما يقع صانع القرار في شرك فقدان مسار الاجراء السليم نتيجة لاستثماراته السابقة .
- تنحصر الاختيارات الأساسية بين الاستمرار والتخلي .
- تنقسم نتائج الاستمرار أو التخلي بعدم الوضوح .
- يتشكك صانع القرار بين عدم رغبته في فقدان استثماره وإدراكه أن الاستمرار قد يفضي بالأمور من سيء إلى أسوأ .



مقدمة

يمكن التصعيد بصورة أساسية في جميع القرارات المتعلقة بالاستثمار، ذلك لأن الخوف من فقدان هذا الاستثمار يدفع بالناس إلى تخصيص مزيد من المبالغ الضخمة له إذا بدأت الأمور تسوء .

ويوضح هذا الباب كيف يمكن أن ينقلب القرار إلى أمر سيء، لماذا تكون بعض القرارات محفوفة بالمخاطر أكثر من غيرها . ويركز الشرح على بعض القرارات المالية مع امكانية تطبيق هذه المفاهيم على كل أنماط الاستثمار.

لماذا تسوء الأمور ؟

المصروفات والعوائد والوقت

تتأثر الاستثمارات بصفة أساسية بثلاثة عوامل هي :

١ - المصروفات .

٢ - العوائد .

٣ - الوقت .

ويتم تحديد المصروفات عند القيام بالاستثمار فوعما للربح أو لأي شكل من أشكال العوائد. والمقصود بالوقت هنا هو الزمن ما بين بدء الاستثمار واللحظة التي تفوق المصروفات فيها العوائد .

ويظهر التصعيد الكامن عندما تبدأ القرارات في احراز نتائج سلبية، أي عندما:

- تتجاوز المصروفات التوقعات .

- أو تقل العوائد عند التوقعات .

- أو يحدث الامر ما .

في حين أنه يمكن - من خلال التقييم السليم للمشروع - تخفيض احتمالات الخسارة إلى حد كبير، وتتضمن كل التصورات درجة من التخمين . فأى شخص مثلاً ممن جربوا الانتقال من منزل لآخر يعرف أن التكلفة النهائية قلما تتشابه مع التقديرات الأساسية مهما كانت درجة الدقة في وضع حساباتها . ومثال آخر هو أن تقديرات شراء أجهزة كومبيوتر لا تتضمن أبداً تكلفة تشغيلها لأن المشتري نادراً ما يعرف ما هي طلباته على وجه التفصيل أو الأسئلة التي يجب أن يسألها . ويمكن لعوامل السوق والتغيرات التشريعية أن تسفر عن ارتفاع غير متوقع في أسعار التكلفة فعلى سبيل المثال ان حدث تغير في اللوائح الصحية ، فقد يتطلب الأمر أن يستثمر صاحب أحد المقاهى الجديدة مبالغ ضخمة في شراء معدات ثلاثة عرض مبردة مما يعرقل اكمال وتطبيق مشروعه .

ومن ناحية أخرى يعتمد التنبؤ بعوائد المشروع على التخمين الى درجة ما . فعند افتتاح احد الفنادق مثلا لا يعرف المنظمون كم عدد المدعوين الذين سيلبون دعوة الحضور أو كم من الوقت سيكثون وهل سيأكلون في المطعم أم لا وهكذا . لكن يمكن للانراط في التنبؤ من خلال الدعاية والاعلان أن يؤدي الى قلة الفوائد المتوقعة الى حد بعيد حيث يكون هناك تجاوز كبير في التصورات . ومثال ذلك معرض اكسبو٨٦ في كندا فقد خصصت له حملة دعائية هائلة اجيزت من قبل السلطات وكان أساس تصورات العوائد المتوقعة غير منطقي . فلو كان عدد الزوار المتوقع قد تحقق بالفعل وهذا لم يحدث لشهد المعرض أزمة شديدة في الامكانيات المتاحة للفنادق والمواقف والمواصلات والاقامة والخدمات .

سوف يفكر الكثير من المستثمرين مرات ومرات قبل الاقدام على أي مشروع اذا عرفوا بالضبط قيمة تكلفته الحقيقية او الاخطار الكامنة وراء تنفيذه لذلك يعمد أولئك الذين يسعون للتأثير على صانعي القرار الى تقليل تهديدات التكاليف وتاكيد ارتفاع نسب العوائد . ثم تظهر الحقائق بعد تحديد الالتزامات وقبلها وعندها لا يستطيع المستثمر الانسحاب لئلا يخسر استثماراته الاولى ١ يتناول الفصل الحادي عشر أساليب وخطط التلاعب في مثل هذه المواقف) .

وهناك بعض الاستثمارات مثل بناء السور وتلميد أنابيب الغاز أو النفط لا تدرك أية عوائد الا بعد اكتمال المشروع . وهذا يعني انه اذا حدثت تكاليف اضافية أثناء مرحلة التنفيذ فليست هناك عوائد ذاتية تغطيها وهذه المشروعات الساجبة هي من أكثر أنواع المشروعات ميلا للتصعيد ويعود السبب جزئيا الى طول مدتها مما يعطي الفرصة لظهور منغصات ومشكلات عديدة تؤثر في التصورات الاصلية والى هذا النوع من الاستثمار الذي يعتمد على اكمال المشروع تماما لتحصيل الفوائد .

القيمة الاستردادية

وهي ثمن الاستخدام البديل او تغيير اتجاه الاستثمار . فمثلا تتمتع التحف والاثار القديمة بقيمة استردادية عالية ذلك لانه تميل للاحتفاظ بقيمتها ان لم تزد أصلا ويسهل بيعها في أي وقت . بينما تتمتع السيارات المستعملة بقيمة استردادية منخفضة بسبب التناقص المعتاد في قيمتها مع انها سلعة نشطة في الاسواق ويسهل شراؤها وبيعها .

وهناك بعض الاستثمارات لا تتحقق قيمتها على الاطلاق الا بعد اتمام تنفيذها مثل الجسور التي لم يتكامل بناؤها ومداخل المناجم المظمورة وبالطبع يمكن أن تباع هذه الاستثمارات على حالتها الى جهات متخصصة ولكن الامر ليس سهلا مثل بيع الآثار والتحف التي يسهل تحويلها الى سيولة مالية.

تكاليف التخلي والانهاء

يكون التخلي عن المشروع في غالب الاحوال أمرا مكلفا . فقد يكون هناك شروط جزائية مالية لمقاولي الباطن في المشروعات الهندسية المدنية وقد تتضمن هذه المشروعات تكاليف اضافية لاطالة زمن التنفيذ أو يشترط فيها التسديد أولا بأول للمراحل المنتهية وهكذا . وقد يعني الخروج من نظام المعاشات خسارة المنافع المتاحة بموجب هذا النظام واقد يكون انهاء الزواج الفاشل مقدمة لفترة من العزلة العائلية والتوتر العاطفي . وخلاصة القول ان التكاليف العالية لانهاء مشروعا قد تكون مثبطة لاتجاهات التخلي .

المصيدة

تعتبر المشروعات التي تتميز بسمه أو أكثر من السمات التالية مصائد تحفها المخاطر :-

- ١ - فترة زمنية مطولة بين بدء الاستثمار وتحقيق العوائد .
- ٢ - ارتباط عوائد المشروع باكماله أولا .
- ٣ - قيمة استردادية منخفضة .
- ٤ - تكاليف عالية للانهاء والتخلي .

عناصر الفشل

- تعتبر ظروف المشروع منذرة بفشله اذا ظهر ما يلي :-
- تكاليف تمهيدية قبل البدء .
- تكاليف مستقبلية .
- خروج عن الميزانية المحددة .

فلنأخذ المثال التالي من دول الغرب . يمتلك أحد الافراد دارا صغيرة لايواء المسنين. ويعد ان استثمار كل مدخراته في تهيئة المبنى وجد أنه يجب عليه توفير وسائل السلامة من الحرائق بموجب قانون التراخيص الجديد . ولم تكن هذه النفقات الاضافية غير معروفة فحسب بل ان تكاليف تهيئة المبنى تجاوزت الميزانية المحددة بسبب انهيار سقف احد الغرف الى جانب هذا لم يكتب لهذا المشروع النجاح المتوقع بسبب تغيير اللوائح الحكومية ولم يعد هناك دعم من الدولة للمسنين النزلاء مما قلل من عددهم بصورة كبيرة. وكانت النتيجة أن العوائد كانت أقل من نصف المتوقع منها.

أي ان صاحب هذه الدار كان يعاني من تكاليف تمهيدية ومستقبلية وخروج عن الميزانية المحددة للتكاليف وقلة العوائد. فان أراد الاستمرار فهو يحتاج الى الاقتراض بالطبع . فهل يقدم على انهاء الخسارة واسترداد ما تبقى ببيع المشروع على حالته .

اقتصاديات التخلي والاستمرار

- من وجهة النظر المالية البحتة تنحصر الاسئلة المتعلقة بقرار الاختيار بين الاستمرار أو التخلي فيما يلي : -
- الى أي مدى يبقى المشروع قابلا للتنفيذ مع وجود تكاليف اضافية أو عوائد منخفضة ؟
- ما هو العائد المحتمل عند استثمار البدائل .
- يتعين الآن أن يكون هدف صانع القرار هو رسالة الفرصة أي الاستثمار فيما يمكن أن يحقق أفضل نسبة بين العوائد والتكاليف المستقبلية ويتطلب تقييم أفضل الاختيارات ان يقوم صانعو القرار بما يلي : -
- حساب العوائد المنظورة للاستثمار في ضوء التكاليف المتبقية للمشروع .
- مقارنته بعد ذلك بالبدائل المطروحة.
- وغالبا ما يدفع الاغراق في التفكير في التكاليف المهددة بصانع القرار الى التمسك بالمشروع والاستمرار فيه ولكن من جميع وجهات النظر لا يمكن استرجاع التكاليف السابقة ولذلك لا يتعلق هذا التصرف بالقرارات المستقبلية.

الجهل بالمخاطر

الاستمرار في المشروعات الفاشلة هو عدم ادراك صانع القرار لخطورة وجنية الموقف، فمن الناحية النظرية يتعين أن يكون قادرا على التمييز بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية وتحديد التفاوت بينها واتخاذ القرار طبقا لذلك . ومن الناحية الواقعية غالبا ما يكون هناك عدة مشروعات يجري تنفيذها معا وقد نكون هناك دعما متبادلا بينها أو مشاركة في التكاليف وهكذا . وفي أكثر الاحوال يتم تعديل الميزانيات وتعديل الاعتمادات المحددة من حين لآخر وهذا يعني انه من الصعب للغاية معرفة الوضع المالي الدقيق لأي مشروع في اية مرحلة زمنية من مراحلها .

الخداع والانكار

تتيح التقاليد المحاسبية وتعقيدها لصانعي القرار فرصة طيبة لخداع أنفسهم والآخرين حيث يمكن التلاعب بالأرقام والإحصاءات للتقليل من الخسائر وتضخيم العوائد على المدى القصير في أضعف الاحوال . وهناك دائما اسباب تدعو لمراجعة بيانات العوائد من أول المشروع لآخره ودائما ما يمكن استغلال المجادلات المطولة حول اسقف الاعتمادات المحددة لتحويل الانتباه عن حقيقة الموقف المالي والتنصل من المسؤولية.

ويعتمد صانعو القرار الى انكار الحقيقة والاستمرار في ذلك حتى عند مراجعتهم بدلائل

قوة للفشل القائم والسبب في ذلك هو ان الدوافع النفسية تتغلب على المنطق الاقتصادي .
وسنناقش في الباب التالي العوامل النفسية للتصعيد.

ملخص

- أهم العوامل في قرارات الاستثمار هي :
 - التكاليف
 - العوائد
 - الزمن
- يبرز خطر التصعيد عندما تخرج التكاليف والعوائد أو أي منهما - عن التقديرات المتوقعة.
- يتأكد التصعيد عندما :
 - تتحقق التكاليف الفعلية .
 - يوجد عجز مالي في الميزانية.
 - يجب تكبد تكاليف إضافية.
- تكون المشروعات "الساحبة" التي تعتمد فيها العوائد على اكمال المشروع أكثر عرضة للتصعيد .
- تزيد تكاليف الانتهاء العالية والقيمة الاستردادية المتخفضة من احتمالات التصعيد.
- يجب أن تهدف القرارات الخاصة بالمستقبل الى تحقيق أفضل نسبة بين العوائد والتكاليف المتوقعة. ولا يمكن استعادة التكاليف الماضية ولذلك فالامر لا يتعلق بالمستقبل.
- من الصعوبة البالغة معرفة الوضع المالي الدقيق لأي مشروع
- يندفع المستثمرون غالبا الى الاستمرار نظرا لتغلب العوامل النفسية على المنطق الاقتصادي .



مقدمة

تلعب العناصر النفسية دورا هاما جدا في زيادة التصعيد ومع ان العناصر النفسية للتصعيد متعددة الا انه يمكن تصنيفها الى أربعة عوامل وهي : -

- ١ - الادارة الانطباعية.
- ٢ - التنافس .
- ٣ - التمييز الادراكي الحسي .
- ٤ - التمييز في الحكم .

ولنتفحص تأثير كل من هذه العناصر في رد فعل صانعي القرار عند الفشل.

الادارة الانطباعية

التناقض الاداري الظاهري "

في مفهوم الثقافات الغربية يكون القائد المثالي : -

- حاسما

- ذا عزم وإرادة

وليس هناك شيء يمكنه تدمير صورة اي سياسي اكثر من اتهامه بالتردد والنكوص وهذا ما يعرف لدى علماء النفس بـ " سلوكيات الاستمرار " فالاستمرار والمثابرة يجعلان المدير يبدو كالقائد أيا كانت الحقيقة . ولكن يمكن للتسلل بالشكليات أن يكون أمرا طارا سينا بصنع القرار وذلك لأن القائد الكفؤ في الواقع هو الذي : -

- يختار بسرعة .

- يتابع تنفيذ القرار الى النهاية.

وهناك سبب لآخر لقلة اقتباس النموذج التقليدي القديم هو ان المديرين اليوم يتعرضون للانتقاد بسبب ما يصدون اليه من التسويق والمماثلة وقلما يتلقون المديح والتقدير لجديتهم في العمل. ومن أكبر التناقضات في عالم الادارة هو السعي الدائم لتحقيق مستويات عالية من الجودة مع غياب المنهاج العلمي المحقق لذلك . فلا غرو من أن المديرين أحيانا يجدون انفسهم مضطرين لانتهاج اسلوب ما في اتجاه معين لا رجعة فيه .

ماذا ان لم تنجح في اول الامر ؟

هناك تناقض ظاهري آخر يبرز الاسباب الكامنة وراء وجود الكثير من القرارات ذات الاتجاه الاضطرابي . فعلى المديرين انجاز أعمالهم بصورة فعالة أيا كانت المعوقات . وفي المدارس نتعلم أنه يجب العمل باخلاص حتى في لحظات الضعف والعجز وألا نستسلم وأن نحاول بجهد. ومثل هذه النصائح لها ما يبررها . فالعبرة ينظر اليها غالبا على أنها ١٠٪

موهبة و ٩٠% طموح شخصي . حتى موتسارت الذي قيل بالهامه المحض في الموسيقى كان يكذب ويتعبد لكي يضع مؤلفاته العالمية هذه. وتكمن المشكلة في أن صياغة قواعد الاستمرار تجعل من الصعب للغاية التغلب عن المسار الخاطيء لاجراء ما. ومن الاسباب القوية المؤدية للتصعيد في هذا الاطار رفض الاعتراف بالهزيمة يعزز من مراحل التصعيد اقتتران الهزيمة المنتظرة بمشاعر

- الفشل.
- عدم الأمان .
- خيبة الامل.
- المسؤولية.

والفشل يعرض صاحبه العقوبة فيحاول الشخص اخفاء ما يؤدي الى التصعيد. والاصرار على المثابرة هو أحد طرق اشعار الآخرين بانك محق . فمثلا هناك دلائل هنيئة تشير الى ان المشرفين المسؤولين عن اختيار الموظفين الجدد في أي منشأة يحدون الى الانحياز في تقديراتهم بطريقة تبرر قرارهم السابق .

والمدبر الذي لا يشعر بالأمن - خاصة هذا الذي يشعر بانه مهدد بفقدان العمل - ليس لديه ما يخسره ان أصر على الاستمرار بل ان المثابرة تمنحه الوقت الذي يتحول فيه انتباه المسؤولين عنه مما يتيح له العمل السريع لانتهاء المشروع الفاشل. والوقت في حقيقة الامر يوفر المتسع الزمني للاداري لكي يعدل المسارات والمعايير بهدف تحقيق النجاح وادماج المشروعات وحشد التأييد السياسي . وأقل ما يهيئه هو فرصة البحث عن عمل آخر .

تؤدي مشاعر خيبة الامل والاحباط في أغلب الاحيان الى ازدياد مستوى التصعيد الذي يزداد ايضا اذا كان صانع القرار مسئولاً عن القرار الاول .

أما بالنسبة للمسؤولية فقد أجريت بعض الدراسات التجريبية على تكليف بعض الافراد بتوزيع الاعتمادات على مشروعات الابحاث ووجد أن الافراد الذين كانوا مسئولين عن قرارات سابقة فاشلة كانوا أكثر ميلا لتخصيص اعتمادات كبيرة بينما فضل الافراد الذين ورثوا فشل الآخرين الانسحاب من المشروع.

كيف تنجح في البقاء وتجاوز الموقف ؟

أحيانا يظهر عبر التاريخ شخصيات كثيرة ناجحة وتعتبر من الابطال مع أنها لم تكن تتحلل أبدا بالصفات المعروفة للابطال فربما يكون من سماتها الخداع أو لئس العريكة أو التردد أو البخل وهي صفات تعكس في الحقيقة اختيارات كثيرة ومعقدة فاتخاذ القرار يعني في أغلب الاوقات أكثر من مجرد الاختيار بين أمرين . ونظرا لان المديرين يعملون دائما في محيط يغص بجماعات الضغط والمصالح ويمن يناهضونهم - يتطلب البقاء في مثل هذه الاجواء مقدرة خاصة لدى المدير على تحديد :-

١ - متى يكون حازما .

٢ - متى يتظاهر بالحزم.

يأتي على المدراء أوقاتا كثيرة يفضل فيها أن يكرس المرء نفسه لتنفيذ المطلوب . ومن أفضل اساليب السيطرة على المبادرة هو أن يكون الشخص حازما عندما يتخبط الآخرون في تصرفاتهم . فمثلا في انتخابات رئاسة حزب المحافظين في بريطانيا عام ١٩٩٠ لم تضع رئيسة الوزراء آنذاك مارجريت تاتشر لحظة واحدة في الاعلان عن عزمها تولي رئاسة وزارة البلاد لفترة ثانية وكان الغرض من هذا الاعلان هو الحد من مناقشة أية اختيارات أخرى وفي الظروف العادية ينبجح هذا الأسلوب بدون شك.

ومع هذا هناك مواقف عديدة يمكن أن ينتفع كثيرا فيها المرء من المناقشة والتأمل وإعادة صياغة الأفكار . وتتطلب معاشة هذه الأجواء والبقاء فيها مقدرة عالية على الظهور بمظهر الحزم مع الامساك عن اصدار القرار ومن سبيل القيام بهذا زيادة الاهتمام بالقضايا الثانوية من أجل إبراز التفوق والسيادة . فعلى سبيل المثال عند مناقشة توزيع أعمال السكرتارية المساندة اذ قال المدير " سوف أبت في هذا الامر " فهذا يعطي انطباعا قويا عن صورة المدير كفائد قوي وحازم ويمكن أيضا ايجاد هذا الاثر من خلال الاستخدام الواحي لجمل بها كلمات مثل " القرار " " والحكم " ، مثل " اذا فالقرار هو ... " أو " انك تحتاج الى حكمي على "

وقد يبدو هذا الامر غريبا ولكنه فعال ويرد ذلك أحيانا الى ميل الانطباعات العامة للبقاء فترة طويلة وأحيانا لان الشخصيات القيادية في الشركات والمنظمات تهتم غالبا بالقضايا الثانوية ويوضح هذا المفهوم القول التالي :

فلنأخذ ما شئنا من الوقت في تحديد الاستراتيجية وخطه العمل لكن يجب ان نقرر من الآن من سيتولى حراسة المكاتب أثناء وقت راحة الغداء .

يذهب بعيدا من أن يعرف الطريق

يبدو هذا القول المأثور مناقضا لاساسيات الحكمة الادارية لكن هناك أشخاصا يحققون انجازات باهرة وناجحة لانهم يغيرون اتجاهاتهم الادارية كثيرا ويجربون كل المداخل المتاحة وتكرر هذه الظاهرة بصورة واضحة لدى من يعمل على تطوير مستقبله الوظيفي - حيث نرى أناسا يتقلون بين عمل وآخر ولا يثبتون وهم دائما غير راضين في الوقت ذاته يحصلون على وظائف ومراتب أعلى من أولئك الذين ينتهجون طريقا ثابتا محققين المؤهلات والخبرات السليمة ولكنهم لا يحققون أية مكاسب أخرى .

التنافس : نطاء النار بالوقود

. تزجج المنافسة دائما نيران التصعيد ولا أحد يفهم السبب الحقيقي على وجه الدقة .

فهناك أشخاص يتقدمون لشغل وظائف لا يريدونها وهناك من يتزوجون من أشخاص لا يحبونهم وبعضهم يدفع مبالغ اضافية في المزادات فقط لكي يظهرون بسطهر الفائزين .
والحقيقة ان مثل هذا التصرف يؤدي الى الوقوع في المصيدة لانه بمجرد بدء المنافسة تتعدد الامور .

لماذا ينخرط الناس في مثل هذه الامور ؟

تنطبق الظاهرة التي أوضحها لنا مزاد الدولار على كل اشكال التنافس التجاري بما في ذلك النزاعات الدولية وحروب الاسعار بين الباعة الجائلين في الشوارع المزدهمة. ويعتقد ان هناك مجموعة مختلطة من الدوافع وراء الانخراط في هذه الانشطة وهي :

- الربح المنتظر.
- امكانية استعادة الاستثمارات السابقة.
- التأثير في الآخرين .
- تجنب مزيد من الخسائر.

فالانجذاب الى مزاد الدولار مرده الامل في تحقيق ربح سريع اذا لم يكمل احد آخر المزاد . فمثلا رأى واحد من ملاك مواقف السيارات أنه سوف يربح أكثر اذا قام بتخفيض اسعاره شريطة الا ينتهج اي من منافسيه نفس المنهج . ثم تغيرت الدوافع مع تقدم عملية المزايده بعد أن أقدم منافس آخر على فعل نفس الشيء. وراجعت خطة السعي للكسب لتحل محلها المحاولات القلقة لاسترداد الاستثمارات السابقة والحد من الخسارة.

وبمجرد تجاوز المزاود لقيمة الشيء، تنحصر قليلا لأهمية استرداد القيمة مع بقائها على درجة من الاهمية . وتحتل الصدارة محاولات التأثير على الآخرين كأهم شيء . وهذه النقطة ظهرت جلية في عملية دخول أمريكا لحرب فيتنام . ومع تراكم الخسائر البشرية تضائلت الاختيارات لتتنحصر بين الازلال او الانخراط التام في حرب لا نهاية لها.

لماذا تنشعب الهروب ؟

لا يعرف أحد على وجه التاكيد لماذا يسلك الناس المسلك المذكور آنفا ولكن هناك احتمالين :

- القشل في ادراك ورؤية المصيدة أو :
 - لانهم يجدوا انفسهم مجبرين للانخراط بصورة أكبر مما كانوا يعتزمون.
- فالولئك الذين يشاركون في مزاد الدولار يغلب عليهم التششت الفكري بسبب طمعهم في الحصول على ما يطرحه المزاد ولا ينتبهون الا عند تورطهم في المصيدة فقط - مثلهم كمثل أولئك الذين يكثر تقلبهم من وظيفة لآخرى ، تبهرهم المزايا السريعة مثل الرواتب العالية والترقيات . ولا تتكشف لهم المساوىء الا عندما يستقيلون من عملهم الاول من ساعات عمل أطول وافتقاد الشعور بالامن وتوقف الترقيات عند مرحلة معينة وهكذا - وعندئذ يبرر

وقرعه في المصيدة بصورة جلية.

وفي المعتاد يتصور صانعو القرار الذين يدخلون المصيدة - وهم مدركون لذلك - ان تورطهم سيكون محدودا جدا . وبعد فترة يتبين لهم عكس ذلك ، فمن ضمن الاسباب التي تدفع المشاركين في " مزاد الدولار " الى الاصرار على مزايداتهم محاولة لتثبيط المنافسة بالمثل كان من اهداف للدخول المبني للقوات الاميركية في حرب فيتنام هو تخويف العدو واحتواء التصعيد والحد منه . ووفرت هذه الاستراتيجية داعيا بنيتها للدخول في الحرب ولكنها في المقابل أسهمت الى حد كبير في اذكاء الحرب التي كانت تهدف الى منعها .

مثال : يشتهر أحد أحياء مدينة بريطانية بالعنف وتجارة المخدرات والعلاقات العدوانية مع الشرطة . وقبل عدة سنوات شهد الحي عدة تظاهرات خطيرة كنتيجة مباشرة لارتفاع معدل البطالة وتفشي الفقر وتدني مستوى المعيشة ومنذ ذلك الوقت لم تتغير الأمور كثيرا . وفي أحد الأيام تلقى مسئول الشرطة بالحي مكالمة هاتفية من أحد الضباط يطلب العون في إحدى المشكلات . فقد احتجرت مجموعة من الشباب موظفي المركز الرياضي للحي كرهائن وهددت بتزويقهم ايريا ان لم يتم اصلاح كبائن حمامات البخار فوراً . وكانت الكبائن مغلقة منذ فترة وخاضعة لاصلاحات ضرورية . وكان من المعروف عن هؤلاء الشباب حبهم الشديد للرياضة وجنيتهم في تنفيذ تهديداتهم بل ان بعضا منهم كان قد صدر بحقهم احكاما قضائية بسبب عنفهم . وقد اظهر ضابط الشرطة خوفه الشديد على سلامة الرهائن .

وكان كل ما حدث هو ان المسئول انتقل الى مسرح الاحداث وقرر ان يراقب الموقف عن كثب والا يظهر نفسه ولا يتدخل وفي نهاية الامر افلح الضابط في اقناع الشباب باطلاق سراح المحتجزين والانصراف . وبعد أن اصيب باحباط شديد لعدم اهتمام رئيسه المسئول بمعاوته في علاج الموقف قام بتقديم استقالته من العمل.

وعلى الرغم من وضوح وفهم مشاعر الضابط كان رئيسه صائبا في قراره بعدم التدخل فقد كان الموقف شديد التوتر وعلى وشك الانفجار وكان الضابط هو الذي يمثل الوجود الوحيد والمسموح به للسلطات الرسمية . ولو ظهر بالموقع ضباط شرطة آخرون لانتشرت فوراً أنباء المواجهة في جميع أرجاء الحي وبالتالي تتجمع حشود المشاهدين حول المركز الرياضي استعدادا للمعركة . ثم يبرز عند هذه المرحلة الحاجه " لاختراع الطرف الاخر " لتطفي على أي احتمال لتحقيق الانسحاب الهادئ . ويصبح من الضرورة نتيجة لهذا التطور استدعاء مزيد من قوات الشرطة للقيام بتفريق الجموع العاشدة ثم يتفجر الموقف بعد ذلك عاجلا أو آجلا أو بقيام أحدهم مقذوف من القنوفات أو بمقاومة الشرطة أثناء قيامها بتوقيف المشاهدين ومرة أخرى تنفجر اعمال الشغب على نطاق واسع . ولكن لحسن الحظ كان المسئول يتمتع ببصيرة شاذية ورأى كل هذه الجوانب من خلال الموقف القائم امامه وأبقى نفسه بعيدا مع وجود امكانية للحل السلمي.

التصعيد اللولبي

تكون المنافسة احيانا مدمرة حيث يمعن كل طرف في التصعيد مدفوعا بأمال تحقيق النجاح ومع تصاعد الصراع تتبدل الأولويات وتصبح الرغبة في الانتقام هي الهدف السائد وبعد الوصول الى طريق مسدود تصبح الرغبة في انتفاذ ماء الوجه هي كل شيء . فأحيانا تتسابق المتاجر في تخفيض الاسعار وتصل الى النقطة التي يتعذر معها العمل بسياسة اقتصادية ممكنة التطبيق وتأتى الرغبة في الانتقام أولا وتتحسر ثم تليها محاولات المحافظة على ماء الوجه . فى أحوال كثيرة تفلس بعض المتاجر لعدم رغبة اصحابها في التراجع في سياستهم المتسمدة بالعناد .

التحيز الادراكي

تقول احدى الاغنيات فى مطلعها " يرى المرء ما يحب ان يرى ويتجاوز بعينه كل شيء سواه " . وتوضح هذه المثلوه ما نقصده تماما من التحيز الادراكي . فالمعلومات تلعب دورا هاما فى صنع القرار ومع هذا يغلب التحيز دائما على الطريقة التي نعالج بها هذه المعلومات ويظهر التحيز فى : -
- تلقي المعلومات المزيده لموضوع ما اهتماما اكثر من المعلومات التي تتعارض معه .
- سعي الناس حثيثا وراء المعلومات المزيده لأرائهم أكثر من سعيهم وراء المعلومات التي تتعارض معها .

ففى مثل هذه الاحوال يتجاهل صانعو القرار كل علامات التحذير ويعتمدون الى تعزيز معتقداتهم بالتركيز على المعلومات التي يمكن تفسيرها لتؤكد حكمهم على الامر . ويتيح التحيز الادراكي لصانعي القرار تجنب الاوضاع الواقعية من خلال بتشويه تغيير الانطباعات العامة . حتى وان تست مواجهتهم بمعلومات تصحيحية مغايرة لأرائهم نجدهم يلجئون فى كثير من الاحوال الى التصعيد خاصة اذا كانوا يرون أي مواقف من المواقف التالية : -

- المشكلة مؤقتة .
- الهدف على وشك التحقيق .
- سبب المشكلة بعض التأثيرات الخارجية .
- عدم امكانية وقوعهم فى الخطأ .

مشكلة وقتية وبسيطة

تعطل سنترال الهاتف الذي يعمل بنظام الحاسب الآلي فى أول يوم من تشغيله . وكانت هناك اشاعة بين الموظفين والمهندسين مفادها ان سعة السنترال غير كافية لاستيعاب كل الخطوط . وبالمقابل كانت هناك تأكيدات من الاداريين المسئولين عن شراء السنترال بأن العطل سببه سوء توصيلات الأسلاك فقط لا غير . وبعد ثلاثة أيام تم التغلب على مشكلة

التوصيلات تلك وعاد السنترال للعمل مرة ثانية ولكن في خلال ساعتين تعطل السنترال مرة أخرى .

نفترض انك الاداري مسئول في هذا المثال فهل : -

- تقبل من الشركة الموردة للسنترال تأكيدات بأنه مع بعض التعديلات البسيطة يمكن للنظام أن يعمل بكفاءة - أم - تأمر الشركة باعادة النظام وازالته.

قبل كل شيء كان يتعين على مشتري النظام الرجوع الى مستشاريهم القانونيين لمعرفة الموقف القانوني عند تقص التعاقد ولكن الحقيقة ان هذا الاجراء كان بعدا عن التفكير تماما لعدة أسباب منها انه سيجعلهم يبدون كالحمقى ومنها انه من الصعب للغاية ازالة أو تبديل شبكة هاتفية ضخمة كهذه ولذلك عمد المليون الى التاكيد بشده على أن المشكلات كلها وقتية فقط ولكن في الواقع كانت الاشاعات لها أساس من الصحة فقد كان السنترال بالفعل غير كاف ولم يعمل بكفاءة الا بعد ازالة ثلث الخطوط التي تم تركيبها عليه في بادىء الامر .

الهدف على وشك التحقيق

لا شك أن الاعتقاد بقرب تحقيق الهدف يعد حافزا قويا. فمثلا كان يمكن للكابتن سكوت ورجاله في رحلتهم لاستكشاف القارة القطبية الجنوبية - ان تكتب لهم الحياة لو انهم عرفوا مدى قريهم من الياسة والنجاة .

ولكن الحقيقة أن هذه الظاهرة سلاح ذو حدين حيث يمكن ان يؤدي الى تصعيد للموقف بسبب صنع القرار على نحو مطول ومسوف وتتيادر الى الأذهان هذه الظاهرة لدى سماعنا أقوالا مثل : "قد انتهينا تقريبا من تشييد المبنى وكل ما نحتاجه الان بعض العمال الإضافيين وقليل من الوقت الإضافي". ثم يصبح الامر - " بعد فترة " - " اسبوع واحد فقط وتنتهي " " ويعدنا اسبوع آخر " " واسبوع نهائي " وهكذا.

يمكن أن يحدث هذا الامر لأي شخص -

من المعروف أن لرجاع المشكلة الى أسباب خارجية ييسر التبرير الذاتي ويضفي عليه نوعا من الشرعية ولذلك فهو يؤدي الى التصعيد . مثال يضطر الممثل السينمائي الفاشل الى الانسحاب من العقد بسبب مرضه . ونظرا لان أحدهم لا يملك السيطرة على هذه الظروف يسهل أيضا على منتجي الفيلم تبرير اختيارهم المبني السيئ. بتمديد مختلف مواعيد العمل بحجة المرض الغير متوقع للممثل .

وفي بعض الاحيان تحدث مشكلة حقيقية وبصورة غير متوقعة. وهذا أمر مقبول ولكن الخطر يأتي عندما يقنع صانعو القرار انفسهم بأن الموقف عرضي في حين أن مشكلتهم في الواقع تعكس سوء تخطيط مثلا . فمرض الممثل السينمائي المذكور آنفا سببه تعاطي الخمر . وهو شيء يمكن السيطرة عليه.

وبالمثل وجد مؤيدو حرب فيتنام انه من السهل ايماء أسباب الهزائم الاولى المهمة في دلالاتها الى عوامل مثل الا عصار الرسمي والمعدات المعطلة .
(حتى وان كانت هذه المبررات حقيقية فانها توحى بفرابة موقف القادة العسكريين .
أليست المناورات العسكرية والتدريب على أرض المعارك والتخطيط لها ولظروفها المناخية أمورا أساسية في علم الادلة العسكرية ؟ وعلى الرغم من هذا الكلام قبلت الحجج التي قدمها العسكريون . وفي هذا مثال قوي على ما تستطيع تحقيقه المعلومات التاكيدية) .

التلاعب بأراء الآخرين

اذا أردت أن تقنع شخصا بالمشاورة على أمر معين فإن هذا يصبح أمرا سهلا اذا طبقت النقاط التالية :-

- ١ - زوده بمعلومات تأكيدية وهزرها .
- ٢ - قدم كل المشاكل لقائمة على أنها وقتية فقط .
- ٣ - أكد دوما على أن الانجاز وشيك التحقيق والانتهاء .
- ٤ - ألق باللائمة على المؤثرات والأسباب الخارجية ما استطعت .
- ٥ - قم بمناقشة صاحب العمل وأمدح حكمه دائما .

ونظرا لان صانع القرار من المحتمل ان يبحث عن - وأحيانا يتوق الى - الدلالات الإيجابية فيمكنك مضاعفة قوة مركزك لديه بتوفيرها له . وإذا حدثت مجموعة من المشكلات في وقت واحد فقدمها مفردة . والافضل اضافة بعض التأكيدات بأنه سيتم التغلب عليها في زمن وجيز واطافة مزيد من المعلومات المؤكدة لذلك ولا مانع من أن تهم بتشثيت الانتباه عن أوجه قصورك الشخصية وذلك بالقاء اللوم على الموردين والادارات الاخرى وتعطى صورة بانهم جميعا مخطئون الا انت ولا تنس بعد هذا ان تعبّر عن قنك العميقة في الحكم الذي توصل اليه صانع القرار ويمكنك في مثل هذه المواقف استخدام جمل مثل : " اعرف انك لا تتخذ القرار الخاطيء ابدا " و " نحن نعتمد على سعادتك لتتخلص من هذا الموقف " . وما هليك الا ان تكرر هذه الجمل ومثيلاتها مرورا . وفي هذه الاثناء ابعد عنك مسئولية اتخاذ القرار ان حدثت وكنت انت المسئول . وأكد دوما على هذه المسئولية ان كانت للآخرين . ولنجاح هذه الاساليب يفضل تطبيقها على مراحل تبدأ بتنفيذها شفاهة وتنتهي بها كتابة . فعلى سبيل المثال يمكن لشخص يحمي نفسه من أحد المواقف أن يكتب :-

" حاولت ان أراك اليوم ولكنه كنت مشغولا في الاجتماعات وسوف أسافر خارج المدينة طوال هذا الاسبوع وكنت أفكر في نهاية الاسبوع المنصرم في قرارك بشأن وأتساءل اذا ما " فعندما يكون اللقاء الشخصي غير ممكن تصبح الفرصة سانحة للهروب والاعتذار كتابة . فطبيعة هذا الاسلوب الاتصالي المذكور وشكله العادي تبعد الشكوك تماما عن أي شيء ، بينما تعمل الإشارة الى "نهاية الاسبوع " في الخطاب على تأكيد صورة الرؤس

المخلص المهتم بالامر . ومن الكلمات الاساسية في هذه الرسالة الموجزة كلمة (قراركم) فهي تحدد المسؤولية من ناحية أخرى تعمل على تعزيز وهم السيطرة على الامور لدى المسئول . وأخيرا تعكس كلمة " وأتساءل إذا ما " انطباعا مناسباً ولكن مغايراً للانطباع العام وهو غير مهم حقيقة ولكنه يبرز جدية الكاتب وسبب كتابته لهذه الرسالة القصيرة.

التحيز في الحكم

من أهم الأسباب في صعوبة تقليل الخسائر لدى صانعي القرار هو ان استجابتنا تجاه الانكسار على المخاطرة غالباً ما تكون متحيزة حيث تميل الى : -
- النفور من المشاكل ذات الاطار التام .
- والابتعاد الى المشاكل ذات الاطار الناقص .
وفيما يلي مثال ذلك : -

تصور انك اقضت صديقاً لك مبلغ ١٠٠٠٠ ريال مثلاً لكي يبدأ احد مشروعاته، وبعد فترة تراكمت الصعوبات واصبح عليك الاختيار بين خسارة المال او استثمار مبلغ آخر بنفس القيمة مع فرصة لاستعادة الخسارة السابقة نسبتها ٥٠ ٥٠ في أغلب الاحوال يميل الاشخاص الذين يواجهون مثل هاتين أي استثمار مبلغ آخر والسبب هو أن الخسارة المؤكدة تعتبر افتراضاً تام الاطار بينما تعتبر المراهنة على استثمار آخر افتراضاً ناقص الاطار .
وبكلمة أخرى يفضل أكثر الناس فرصة قدرها ٥٠% لخسارة مبلغ ٢٠٠٠٠ ريال من خسارة مؤكدة

لـ ١٠٠٠٠ ريال أي ان أية فرصة بسيطة لاستعادة الخسائر السابقة أفضل من تأكيد خسارة المبلغ بصوره نهائيه .

مع الامور المضي

في المعتاد ما يستحوذ التفكير في الموارد التي استثمرت بالفعل على صانعي القرار بدلاً من النظر في المشكلة في شكلها الحالي . ففي المثال السابق مثلاً اذا نسي الشخص المبلغ الاول تصبح قضيته منحصرة في : -

- الانسحاب من الاستثمار بلا ربح ولا خسارة.

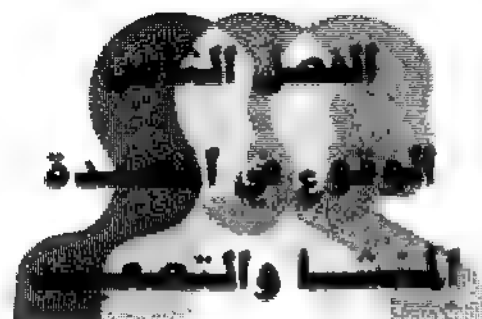
- او يقبل فرصة نسبتها ٥٠% لربح ١٠٠٠٠ ريال أو خسارتها.

و في مثل هذا الاطار يقدم عدد قليل من الناس على المجازفة ولذلك تبقى أفضل طريقة لصانعي القرار في مثل هذه الاحوال هي أن يقوموا بتقييم اختياراتهم بصورتها القائمة حالياً ولا يشتتون تفكيرهم او يجعلون من أنفسهم ضحايا للتركيز الدائم على الخسارة حيث يجب ان يكون الهدف هو اختيار البديل الامثل الذي يهيئ افضل الفرص للعائد الاستثماري.
ولكن مع هذا قد يكون الامر سهلاً عند الحديث عنه وهو ليس كذلك عند التنفيذ

خاصة اذا كانت هناك عوامل تنظيمية أخرى يجب أخذها في الاعتبار .
ويتناول الباب التالي كيفية حدوث التصعيد داخل المنظمات والشركات .

المقدمة

- يمكن للعوامل النفسية أن تؤدي إلى الاصرار اللا عقلاني .
- العوامل النفسية الأربعة التي تؤثر طرديا في التصعيد هي :
 - الإدارة الانطباعية.
 - المنافسة
 - التحيز الإدراكي
 - التحيز في الحكم
- يتمين على القياديين اظهار العزم والثبات أحيانا على الرغم من أن مثل هذه الصفات والتصرفات قد يكون لها نتيجة معاكسة في صنع القرار.
- يؤكد التصعيد على الحكم القائم ويثبتته ولذلك يحجب الفشل.
- تزيد المنافسة من مستويات التصعيد .
- يقع صانعو القرار في مصيدة المواقف التنافسية بسبب حاجتهم لحفظ ماء الوجه.
- يرى صانعو القرار في المعلومات المزیدة لارائهم مصداقية أكثر من المعلومات التنافية لها .
- قد يعتمد صانعو القرار السعي وراء المعلومات المزیدة أو تهينتها .
- يتيح التحيز المعلوماتي لصانعي القرار تعزيز الاعتقاد بأن :
 - الانتكاسة القائمة مؤقتة.
 - العوامل الخارجية هي السبب .
 - الهدف على وشك التحقيق .
 - انهم معصومون من الخطأ .
 - يميل الناس إلى : -
- النفور من المشكلات ذات الاطار التام .
- الانجذاب إلى المشكلات ذات الاطار الناقص .
- وتسمى هذه الظاهرة التحيز في الحكم.
- يفسر لنا التحيز في الحكم استحواذ هاجس التكاليف المستهلكة على صانعي القرار.



مقدمة

يتزايد التصعيد في المسار الاجرائي الخاطئ، ببطء. ولقد رأينا في اليايين السابقين كيف أن أسباب الوقوع في المصيدة تكمن في طبيعة المشروع وفي الدوافع النفسية للاصرار والمثابرة. ويشرح هذا الباب كيف تسهم المنشأة نفسها في رعاية التصعيد وتوسعة دائرته ، حيث يبنى التصعيد نشاطا بسبب ما يسمى " ثقل مراكز المؤسسات " وبعبارة أخرى عندما يبدأ مشروع ما في الانطلاق يكتسب تدريجيا قوته الدافعة التي تجعل من الصعب إيقافه حتى وإن كان غياب مبرر الاستمرار واضحا والعوامل الثلاثة المصاحبة للتصعيد التنظيمي هي : -

- المعوقات الادارية .

- السياسة.

- فخر المنشأة بنفسها.

وعلىنا الآن ان نناقش كل منها على حده .

المعوقات الادارية

تتوافر في المعتاد فرص عديدة لتدخل المديرين في أى مشكلة قائمة ذلك لأن التصعيد كما ذكرنا يتزايد ببطء ولكن غالبا ما يكون نصيب هذه الفرص الأهمال من خلال المعوقات الادارية . وقد خلص الكثير من الابحاث الى ان هناك عوامل عديدة تجعل من المعوقات الادارية أمرا محققا في المنشأة . ومن هذه العوامل جميع لوائح واجراءات وقوانين المنشأة اضافة الى الصعوبات الجمة التي يواجهها المديرون في العمل وتدخلهم للتخلي عن رعاية الأنشطة اليومية للمنشأة مسببين بذلك تخبطا شديدا في تسيير الاعمال.

فمثلا قد يؤدي الغاء أي نشاط تجاري من أنشطة مؤسسة ما الى تغيير سياسات ادارة شئون العاملين وقد يؤدي نقل بعض الموظفين الى المشروعات الاخرى الى حدوث تجاوزات في حقوق الأقدمية واجراءات التوظيف وبعبارة أخرى يكون ترك الامر على غرابها أحيانا أسهل وأفضل كثيرا من اصلاحها.

ومن الناحية الاخرى اذا طبقت سياسة عدم التدخل الاداري يصبح الانسحاب من المشروع أكثر صعوبة كلما زادت الامور سوءا. ففي المراحل المبثنية لأي مشروع يضم العمل عددا محدودا من الاشخاص والادارات وبالتالي ميزانيات محدودة ولذلك يسهل ترك العمل او المشروع في أي وقت . ولكن يختلف الامر بسرور الوقت الى درجة يصبح معها العلاج أسوأ من المشكلة نفسها.

ويميل المستثمرون الى الانسحاب من المشروعات اذا حدث شيء يجبرهم على الوقوف ضد اختياراتهم مثل تخصيص مزيد من المال للمشروع أو التوسع في قاعدة التوظيف مع بقاء حجم العمل كما هو. ولكن في المعتاد ويمجرد التزام المنشأة بأي قرار يحدث تعويض الموارد

بصورة تلقائية ، ونتيجة لذلك لا يجد أي شخص دافعا للتدخل على الرغم من وضوح فشل المشروع واستمرار ضخ الاموال اليه.

تقليد الآخرين

في جميع الاحوال قد ينقلب التدخل الاداري الى تصرف أخرق غير حكيم في ضوء ولع المؤسسات بالتصعيد فهي تميل بصورة عامة الى مكافأة السلوك التصعيدي وهذا بالطبع يؤدي الى زيادة تعقيد المشكلة حيث تشجع على محاكاة الآخرين . ففي الحرب العالمية الاولى مثلا كان الجنرالات الذين ينتهجون فلسفة الهجوم الامامي يحصلون على اوسمة الشرف والترقيات بينما وقع الضباط المستجدون فريسة للغمز واللمز لانهم رفضوا التضحية بقواتهم في موجات هجومية لا هدف لها.

السياسة

هناك قرارات كثيرة تحتاج الى استثمارات خارجية فمثلا في حفلات الزفاف قد يتولى المدعوون شراء الملابس والهدايا للعروسين وقد يسفر قرار تنظيم حدث رياضي كبير في المدينة عن وضع برنامج خاص لتجديد أحد الفنادق وغيرها من الاستثمارات في وسائل اللهو والدعاية وما الى ذلك ، ولكن في الواقع يكمن قدر كبير من التصعيد في اشراك المصالح الخارجية لاسباب هي :

- هناك التزام واضح ومحبوس للوفاء بالتعهدات المقطوعة.

- قد تمارس القوى الخارجية ضغوطا لاكمال المشروع .

فربما يقبل شخص ما عملا لا يحبه ولا يريد له يشهر بانه من غير اللائق أن ينسحب من الموضوع بعد كل هذه المقابلات المكثفة وغيرها من الاجراءات الخاصة التي سبقت طلب العمل من قبل الطرف الاخر . كما وأنه في غالب الامر يعتمد المقاولون الخارجيون والشركات التجارية الخارجية الى الضغط على مستشاريهم للاستمرار في مشروع تجاري خاسر بهدف الحفاظ على استثماراتهم فقط لاغير.

القوة الكامنة في خطر المنشأة بنفسها

أحيانا ترتبط بعض المشروعات بشركة ما ارتباطا شديدا يستحيل الفكك منه ومثال ذلك : تكبدت شركة لوكهيد الاميركية لصناعة الطائرات خسائر ضخمة بسبب اصرارها على تنفيذ برنامج صناعة طائرات ال - ١٠١١ ترايستر وكان السبب في هذا هو ان ذلك المشروع كان بمثابة المدخل الاوحد الى سوق الطيران التجاري - أي ان الانسحاب منه عندئذ معناه الخروج من السوق .

وبالمثل قيل ان الخوف من الارتباك وتعقيد الامور كان هو السبب الذي منع شرطة

مدينة غرب يوركشاير من الاعتراف بان الرسائل والتسجيل الصوتي المنسوبة الى القاتل الشهير بسفاح يوركشاير كانت كلها مزيفة . فبعد تكريس حملة اعلامية كبيرة عن هذه الرسائل والشريط أصبح من المستحيل على الشرطة ان تصرح بانها كانت مخطئة على الرغم من تعدد الحقائق المؤيدة لزيغ الادلة التي بحوزتهم. ولذلك سارت التحقيقات على الاساس الرسمي بان الادلة حقيقية مما ساعد القاتل على الافلات من هذه التحقيقات عدة مرات حتى وقع في نهاية الامر .

الحد من التصعيد التنظيمي داخل المنشأة

يحتاج الحد من التصعيد داخل الشركات والهيئات الى الرقابة والسيطرة على الادارة بصورة دائمة ومراعاة مايلي :

- الاعتراف والتصريح العلني بوجود مخاطر
- تحديد الاختيارات البديلة.
- معرفة المراحل التي يجب التوقف عندها.
- نقل المسئولين والموظفين .
- الفصل بين مرحلتي صنع القرار وتنفيذه.
- التصرف السريع.

التصريح العلني بوجود مخاطر

في بعض الاحيان يتسبب صانعو القرار في ايجاد مشاكل جمة لأنفسهم وذلك بوضعهم افتراضات غير واقعية عن النجاح . فكل الاستثمارات تتضمن نوعا او آخر من المخاطر ومن العقلانية التامة أن يصرح بها علنا كل المسئولين عن القرار فالاساس المنطقي هو ان الالتزام الشخصي العلني بنجاح المشروع هو الذي يؤدي الى التصعيد . ومن هنا يعمل التصريح العلني بوجود مخاطر على الحد من الخوف من الفشل ومن الحاجة الى حفظ ماء الوجه والافضل من هذا كله هو أن التصريح بأن المشروع تجريبي يقلل كثيرا من التوقعات المتفائلة ومن العوامل النفسية المحيطة .

تعدد الاختيارات البديلة

أحيانا تأتي المثابرة نتيجة للخسارة أي عندما يرى الجميع ان استثمارا ما يمضي في طريق خاسرة ولا يبدو هناك هدف واضح من وراء ترك المشروع لان ليس هناك بديل أفضل . فوجود البدائل العديدة يهيئ للمشروع أرضية صلبة لحمايته من القرارات السيئة وعلى سبيل المثال يسهل جدا التخلي عن فكرة شراء بيت معين اذا كانت هناك ملكية أخرى مناسبة مطروحة للبيع في السوق . ولذلك يجب على صانعي القرار وضع خطط طارئة وبديلة في

مشروعاتهم مع الابقاء على العقلية المفتوحة .

معرفة المراحل التي يجب التوقف عندها

يعتبر الاعتقاد الراسخ بقرب تحقيق الهدف من أهم عوامل التصعيد لانه يشجع صانعي القرار على القيام بمحاولة اخيرة للنجاح ثم تتبعها أخرى وأخرى وهكذا . والطريقة التي يمكن بها مواجهة هذا الاتجاه هو معرفة مراحل التوقف او التخلي مقدما والتمسك بها وهذا يحتاج الى نظام اشرافي سليم ورقابة فعلية على المشروع في واقع الأمر

نقل المسؤولين والموظفين

يمكن استغلال تنقلات الموظفين لتسهيل الانسحاب من المشروعات المتميزة . وعادة ما تضم فهذه المشروعات تضم في المعتاد أفضل المواهب الادارية - فنقلها الى مكان آخر يعطي اشارة فورية بان المشروع قد فقد درجة من أهميته وبالتالي ينخفض مستوى التوتر والاهتمام المحيطين به.

الفصل بين مرحلتين صنع القرار وتنفيذه

ويعني هذا الفصل بين صانعي القرار والمسؤولين عن تنفيذه ومنطق هذه الفكرة هو ان التخلص من مشاعر المسؤولية يخفف الميل الى التصعيد . وهذا الاجراء ليس سهلا، فبالاضافة الى المصاعب التنظيمية المعتادة يؤدي هذا الفصل الى ايجاد بعض بعض القوى المعارضة . حيث يشعر المدير المسئول عن بدء المشروع ان افكاره سيكون مآلها الى الفشل اذا عهد بها الى الاخرين وانه يحرم هكذا من جني ثمار جهوده وجهود موظفيه ومن الاعتراف بما قدموه جميعا - بينما يشعر الذين ورثوا المسؤولية بالخوف من اضطرابهم الى ادارة مشروعات لم يكن لهم رأي في تصميماتها ولا في امورها الاولى .

للتصرف السريع

اذا أصبح التخلي عن المشروع ضرورة قائمة فيجب القيام بذلك بسرعة وحزم وعلى الرغم من ان مثل هذا التصرف قد يثير اعتراضات كثيرة يعيل أغلب الناس الى قبول الامر الواقع بعد زوال تأثيرات الصدمة . فالتأخير من جهة أخرى لا يؤدي الا الى :

- مزيد من الخسائر .
- تعبئة المعارضين وتحركهم .

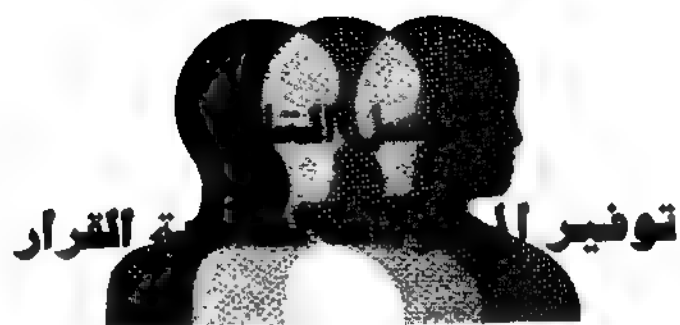
ومن الواضح ضرورة عدم احداث اية تكاليف أخرى فور صدور قرار التخلي عن المشروع . وبمجرد انتهائه يصبح من غير الممكن على الاطلاق ان ينجح المعارضون في قلب مسار الاحداث.

الاحتفاظ باستقلالية الرأي

وأخيرا كما ذكرنا سابقا انه ليس أمام الموظفين الكثير ليكسبونه من وراء صراحتهم في تقييمهم للمشروع ومن هنا يصبح من الضرورة القصوى ان يكون للمدير رأيه الخاص وان ينظر الى آراء مرؤسيه التأكيدية ببعض الحرص والاحتباس .

المخلص

- تتضمن القوى الادارية والتنظيمية المغذية للتصعيد في المنشأة ما يلي : -
- المواقف الادارية .
- السياسة .
- فخر المؤسسة بنفسها.
- مما تؤدي عدم الرغبة في التخلي عن المشروع والتمويل التلقائي الى مضي انجراف المشروعات في طريقها بصورة تدريجية .
- تتضمن المشروعات استثمارات من أطراف أخرى من خارج المؤسسة . ويمنع انسحابها من المشروعات الضغوط ومشاعر الالتزام المعنوي .
- يمكن للخوف من الظهور بمظهر الاغبياء ان يمنع الشركات من التخلي عن مشروع ما.
- من بين الاقتراحات المعاونة في الحد من التصعيد ما يلي : -
- التصريح علانية بوجود مخاطر .
- تحديد الاختيارات البديلة .
- معرفة المراحل التي يجب التوقف عندها.
- نقل المستولين والموظفين .
- الفصل بين مرحلتي صنع القرار وتنفيذه .
- التصرف السريع .
- الاحتفاظ باستقلالية الرأي .



مقدمة

تحتاج صناعة القرار بفعالية الى توفر معلومات جيدة ، ومن أكبر المشاكل التي

تواجه صانعي القرار هي الحصول على معلومات : -

- يعتمد عليها.
- ذات علاقة بالموضوع المعنى .
- حديثة .

والحقيقة ان التقنية المتقدمة التي تتطور يوما بعد يوم في مجال المعلومات تجعل من السهل للغاية اخراج كميات هائلة من المعلومات في وقت قصير فالاحصاءات التي كان يستوجب أعدادها تخصيص عدد كبير من الكتبة لعدة اشهر يمكن اخراجها اليوم في بضعة دقائق ونتيجة لهذا التقدم اتسعت مساحات المكاتب وأصبحت مزودة فقط بخزانات لحفظ الاوراق التي يطبقها الحاسب الآلي ولكن وبنا للسخرية .. فاغلب هذه الاوراق لا جدوى لها فلا أحد لديه الوقت لتحليل المعلومات المسجلة بها - حتى وان تم تحليلها هناك احتمالات كثيرة بشأن عدم علاقتها بالمطلوب على أية حال ويصاب المديرون بالاحباط - وهم معذرون في ذلك - لان الحل المفيد لمشكلة مسجلة على ورقة امامهم هو آخر ما يمكن ان تحققه برامج الحاسب الآلي غالبية الثمن .

والحقيقة ان مثل هذه الصعوبة ذاتية الحدث الى حد كبير، فبمجرد بروز مشكلة يعهد صانع القرار الى طلب معلومات فورية . وبدلا من التفكير في ما هو المطلوب على وجه التحديد ينحصر الاهتمام في الافتراض بانها اذا توفرت معلومات كافية فسيكون لبعضها معنى وأهمية . ولكن أكثر التوجيهات تميز بسطحية المعنى مثل " احضر لي تقريراً عن كذا " او " احضر لي احصاءات عن كذا " او " كيف تسير أمورنا مع كذا " وهي حتما ستؤدي الى اجابات سطحية ايضا.

فالمعلومات الهزيلة تشوه عملية صنع القرار لانها تسبب في : -

- اعاققة صانع القرار .
- تشتيت الانتباه عن المشكلة الحقيقية.
- احداث اخطاء وتعريفات .
- وضع الثقة في غير محلها.

والواقع ان هذه المشاكل شائعة حتى اننا لا نبالي اذا قلنا بان ٨٠% أو أكثر من المعلومات المستخدمة في صناعة القرار تجلب اضرارا أكثر من جلبها للنفع وفيما يلي سنبحث في أسباب هذه الظاهرة ونرى كيف ان معالجة المعلومات بطريقة جيدة يمكن أن تعد كثيرا من هذه المشكلات .

النوعية لا الكمية

تستنفذ المعلومات اللامتعلة قدرا كبيرا من الجهد والوقت أثناء محاولات صانعي القرار تلخيص وتنقيح اكوام الاوراق التي يخرجها الحاسب الآلي والتقارير وغيرها. ويتصاعد التوتر مع رؤية صانعي القرار انفسهم عاجزين ذهنيا عن الاستيعاب ، مع انه في حقيقة الامر تكون المعلومات المقدمة مبهمة أصلا ويستحيل صوغها في شكل مفهوم وفي هذه الاثناء تهمل قضية القرار ذاتها.

الحل أصبح مشكلة

تجع المنشآت والمؤسسات "بحلول" ، تبحث عن "مشكلات" وصانعو القرار - كما رأينا في الباب الثاني يميلون وينجذبون الى المشكلات التي يستطيعون حلها بالفعل بغض النظر عن أهميتها . ومن المضار التي تسببها المعلومات اللامتعلة هو انها تشتت الانتظار عن المشكلة الاساسية.

فعلى سبيل المثال يعاني أحد المديرين من مشكلة غياب التوازن بين أعباء العمل في ادارته . والمصدر المعلوماتي الوحيد لديه هو خارطة الهيكل التنظيمي للمكاتب وبعض المعلومات عن سرعة الحاسب الآلي وآلات التصوير . وبعد دراسة الموقف خلص الى تحديد أهم مصادر القصور الاداري وتحول اهتمامه طبقا لما توصل اليه . وفي نهاية المطاف أصبح اسلوب تسيير العمل أفضل حالا ولكن بقت مشكلة الفوارق في توزيع أعباء العمل كما هي .

مشكلة الاستبدال

يمكن للمعلومات غير الموضوعية ان تؤدي الى اساءة الحكم في صنع القرار حيث تستخدم المعلومات المرتبطة بأمر محدد في الاستدلال على أمر آخر. فمثلا طلب مستشارو منشأة ما معلومات حول حركة تداول الكتب في المكتبة للاسترشاد بها في تحديد سياسة المشتريات وتلقوا تقريراً يعتمد على أختام تواريخ الاستعارات على أساس أنها تمثل المدخل المعلوماتي الوحيد المتاح في هذا الاتجاه . وطبعاً قد يتنافى هذا الاسلوب مع الدقة حيث لم يبين حركة الكتب والمراجع التي يتم قراءتها داخل المكتبة او الكتب التي تم وضع بطاقة جديدة لها مؤخرًا.

وقد يكون هذا الاسلوب المختصر هو أفضل ما يمكن عمله في اطار الزمن أو الميزانية المحددة وهو ليس ضار في حد ذاته بشرط ان تكون المعلومات واضحة المعالم والحدود لمن يعتمد عليها في العمل . ولكن المشكلة الدائمة تكمن في ان مستخدمي المعلومات يميلون للافتراض بان التقرير يعني ما فيه ولا يسألون عن كيفية " تجميع المعلومات الواردة فيه " وتتفاقم المشكلة اذا كانت هناك عدة مصادر لهذه المعلومات التي تقوم بتنقيحها ومراجعتها

المنشأة - ذلك لان التنقيح غالبا ما يؤدي الى تغيير رؤوس الموضوعات وعناوينها لصالح السياق العام للموضوع وكذلك الى حذف الكثير من الملاحظات الايضاحية اختصارا للكم وهكذا.

الخطر في زيادة المعلومات

يميل مستولو ادلرات معالجة المعلومات الى الاعتقاد بان ما يحتاجه صانعو القرار هو أكبر كم ممكن من المعلومات وبالإضافة الى هذا يعتمد صانعو القرار الى طلب المزيد من المعلومات بمجرد اعلان ان مجموعة المعلومات الاولية غير كافية . وفي المعتاد تأتي المجموعة الثانية غير واضحة مثل الاولى تماما وأحيانا تفوقها في الغموض ليجد صانع القرار نفسه في دائرة مفرغة من المعلومات المبهمة . وتتزايد مخاطر التضليل المعلوماتي بسبب عامل نفسي اساسي وهو انه كلما زادت كمية المعلومات زادت ثقة صانع القرار فيها. ومن هذا الكم الهائل من المعلومات ينتقي صانعو القرار البيانات التي تؤيد آراءهم المحددة من قبل وتضفي عليها المصداقية المطلوبة . وخلاصة القول ان الاستغاضة في كمية المعلومات تؤثر سلبا في صنع القرار حيث تؤدي الى الميل الشديد للاتجاه للمغامرة مع ابهام وعدم وضوح الحكم.

توجيه المعلومات

تعتبر الدقة حجر الاساس عند الحصول على المعلومات المطلوبة لصنع القرار لذلك يجب على صانعي القرار أن : -
- يعرفوا ما يريدونه من معلومات .
- يعرفوا الاطار المطلوب للشكل الذي تقدم به المعلومات .
- يكونوا قادرين على ابلاغ الآخرين بطلباتهم بصورة واضحة.
وستحدث فيما يلي عن بعض الاساليب الفنية المستخدمة في توجيه المعلومات وادارتها.

بعد النظر

من اكثر المشكلات شيوعا عند الحصول على المعلومات هو ان النظم الادارية للمنشأة لم يراع في تخطيطها أصلا انها ستعمل على تأمين المعلومات مستقبلا وهذا يعني ان أفضل وقت للتفكير في موضوع المعلومات هو قبل الاحتياج اليها بوقت طويل . أي انه عند مراجعة الهيكل الاداري او رسم سياساته من الاجدر ان يدرس امستولون ما هي المعلومات التي قد يحتاجون اليها في جميع المراحل المستقبلية وان ينتهزوا فرصة البداية لوضع الضمانات الكفيلة بتوفيرها عند الاحتياج لها وفي الشكل المطلوب .

الهدف

"حصل صانع على ما يريد . ولكنه يقول ليس ذلك ما يريد . ولا اعتقد أنه يعرف ما يريد فهلا عاودتموني في معرفة ما يريد بالضبط " .

تمثل هذه الكلمات الشائعة مشكلة حقيقية فقد يستحيل على صانعي القرار معرفة المعلومات المطلوبة على وجه الدقة في ظل غموض الموقف وتطورات الدائمة.

والى جانب هذا غالبا ما يشوش ضغط العمل وقلة المعرفة العملية على التفكير الواضح . وهنا عند هذه النقطة ينطلق سيل الطلبات على أمل اذا توفرت جميع المعلومات قد يصل صانع القرار الى شيء بطريقة ما.

ولكن هناك طريقة أكثر فعالية من هذا كله وهي ان يتم معالجة الاحتياج الى معلومات ايضاحية كجزء اساسي وضروري في عملية صنع القرار. وأول خطوة في هذا الاتجاه هي التحدث الى أكبر عدد ممكن من الناس في القضية المعنية حتى يتم ايضاح المشكلة وتحديد الاشخاص الذين يستطيعون المعاونة بشكل فعال - ومن الطبيعي ان تكون المعرفة العملية للاداريين صفار السن ذات قيمة لا يمكن الاستغناء عنها في مثل هذه المواقف حيث يعرفون - أكثر من سواهم - المعلومات العملية والمعلومات القيمة . وبالإضافة الى هذا يميل صفار الاداريين الى الاحتفاظ بسجلات لإبداياتهم الشخصية وقد تتوفر لديهم المعلومات التي يقول الآخرون انها غير متوفرة على الإطلاق.

وأثناء تحديد الاحتياجات المعلوماتية لا مفر من اجراء بعض التجارب وحدث بعض الاخطاء ، ومن البدهي ان تقل هذه التجارب والاطفاء مع تطور الموقف ومراجعة مراحله من حين لآخر وينبغي دائما عدم تنفيذ أية طلبات للمعلومات الزائدة عن الحد فهي مضية للوقت ومنافية للمنطق . واضاعة الوقت ليس عيبها الوحيد فليس هناك شيء يحبط مشاعر الموظف مثل رؤية جهوده تذهب هباء عن عود.

هدف المعلومات

بعد تجميع المعرفة المناسبة وتحديد المشكلة بصورة أولية يبدأ صانع القرار في تحديد المتطلبات المعلوماتية الدقيقة . وهذا التحديد يحتاج الى عملية منظمة وفعالة . فمعرفة ماهية المعلومات التي تحتاج اليها تبقى سهلة دائما طالما عرفت سبب الاحتياج اليها. وهناك أربع وظائف رئيسية للمعلومات هي : -

- الفهم.
- التاكيد.
- التشخيص.
- التنبؤ.

تتعلق طلبات المعلومات المبدئية في المعتاد بعملية الفهم حيث يحتاج صانع القرار الى فهم

مجريات الموضوع ودلالته. وتسهل عملية الفهم كثيرا باستخدام المخصصات الموجزة مثل بيان تسلسل الاحداث أو خريطة تطور الامور أو موجز بأهم النقاط . ولا تعاون هذا الاساليب صانع القرار فهم ما حدث وحسب بل انها قد تساعد في تحديد مكامن الخطأ والجوانب العرجة للموضوع وموانع اعاقه الاتصالات وغيرها.

وبعد تحديد الصورة العامة للموقف تأتي الخطوة التالية وهي تأكيد بعض المسائل المحددة

- التي يتعين أن تكون محددة بالفعل والا سيعمد الآخرون - عند سؤالهم - الى اعطاء اجابات مهذبة ومريحة. وهناك نماذج عديدة للاستئلة غير الفعالة وتتميز جميعها بأنها : -

- مفتوحة للتأويلات والتفسيرات.

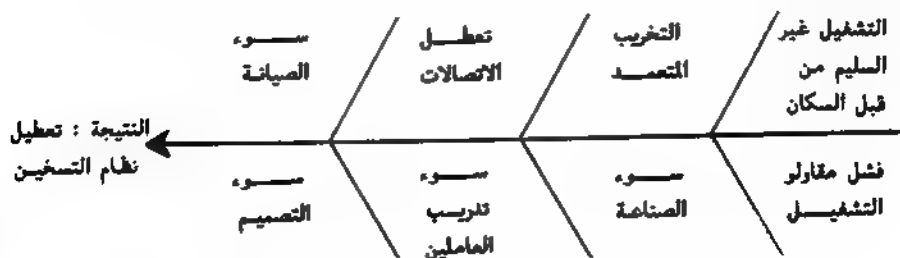
- تعطي الإيحاء بالرد المطلوب.

- تسمح بالاجابة بنعم أو لا .

ومن المنطقي أن تكون كل الاستئلة تقريبا مفتوحة للتأويلات بدرجة أو بأخرى ولكن المقصود منها هنا هي الاستئلة المفتوحة الى درجة كبيرة وواضحة فسؤال مثل " كيف تسير أمورنا في الانتاجية " يستدعي ردا مبهما ومواتيا في نفس الوقت لانه ليس من الواضح ماذا تعني كلمة "انتاجية" وأي فترة زمنية معنية بها. وكذلك قد تعني جملة مثل "كيف تسير أمورنا" أي شيء. مثل هل سجلاتنا سليمة ... هل يعمل كل فرد بجهد ... وهكذا ..

وبالمثل تستدعي جملة مثل " اتق ان الانتاجية الان تسير على ما يرام" ردا تأكديا بنعم. وسؤال " هل انتاجيتنا على ما يرام" يثير ردا بتأكيد مبهم مثل " كله تمام " أو " بكل تأكيد " أو " لا تقلق على شيء ". وبدلا من هذا كله يمكن صياغة السؤال في شكل أكثر تحديدا مثل : - " من فضلك حدد لنا القطاعات التي لم تستطع تحقيق مستوى الانتاج الاضائي المطلوب خلال الاسابيع الاربعة الماضية . فلا اجابات فورية مطلوبة في هذه الحالة.

اما التشخيص فيحتاج الى ربط السبب والنتيجة من خلال تحديد كيفية حدوث أمر ما أو سبب حدوثه واحتاج عملية التشخيص في المعتاد الى سلسلة من التسويات . فقبل البحث عن تفسير من الأفضل حصر كل الاحتمالات اولا . ومن الاساليب المفيدة في هذا الصدد رسم جدول هيكلي يحدد أهم الاسباب الممكنة والاحتمالات الكامنة في كل فئة ويقدم شكل ٩ نموذجا للاسباب المحتملة لمشكلة سببها عطل في نظام التسخين في أحد المباني السكنية في ذروة موسم الشتاء.



(٩) جدول هيكلي يحلل السبب والنتيجة

حتى في هذا المثال البالغ البساطة تظهر التعقيدات التي تواجه عمليات تحليل علاقة السبب والنتيجة. ذلك لان اغلب المشكلات لها أكثر من سبب واحد ولذلك من الضروري للغاية النظر في جميع الاحتمالات قبل الوصول الى قرار.

وطبيعية الحال تنعدم الاستفادة من تحليل علاقة السبب والنتيجة اذا كانت المشكلة دائرية - اي تدور اسبابها ونتائجها في دائرة مفرغة.

ومثال ذلك - ليس من المفيد على الاطلاق معرفة من الذي بدأ الحراك بين شخصين أو أكثر حيث استغرز كل طرف الآخر.

وتميل المعلومات التاريخية في غالب الامر الى التنبؤ بالمستقبل ولكن ينبغي التأكيد على ان التنبؤ بالمستقبل من دلائل الماضي هو أسلوب خاطئ تماما حتى على اقل مستوى بل وغير ممكن من ناحية المنطق. وفي ضوء هذا الكلام يجب ان تكون المعلومات المستخدمة في التنبؤ جديرة بالثقة وصحيحة (أي انها يجب ان تمثل في الواقع ما يفترض ان تمثله) والا تكون كل التصورات خاطئة من أساسها.

ويجب مراجعة الاحتياجات المعلوماتية من حين لآخر لان المعلومات المعدة لغرض ما قد لا تنفع لآخر.

تصديق النسق أو الشكل المعلوماتي

يجب تقديم المعلومات في شكل يسمح بأقصى قدر من سهولة الاستخراج وسهولة التحليل ويمكن توفير الكثير من الجهد والوقت بالتأكد من وضع النسق المناسب قبل الدخول في عمليات موسعة لجمع المعلومات خاصة عند اشتراك عدة اشخاص في مثل هذا العمل.

وكلما أمكن يجب على صانع القرار تحديد النسق المطلوب بالضبط لتقديم المعلومات سواء برسم الجداول أو غيره. ومع ان هذا العمل قد يستغرق وقتا طويلا نرحب لكنه: -
- يؤكد على ان الاشخاص المسؤولين عن تسجيل المعلومات وتصنيفها يعرفون ما هو المطلوب منهم .

- يؤكد على دقة التنسيق العام عند وجود العديد من الاشخاص العاملين في نفس الموضوع .

- يفتح المجال أمام العديد من الحلول المقترحة من خلال العمل الفعلي.
ومن ناحية اخرى يؤدي اللبس والابهام الى زيادة توتر العاملين وتقليل كفاءاتهم . فالمرغوبون الذين يطلب اليهم انجاز عمل لايفهمونه ينتهي الى اهدار لطاقتهم من جراء قلقهم وشعورهم بعدم كفايته بينما هم في واقع الامر قادرون تماما على انجاز هذا العمل اذا عرفوا فقط ما هو المطلوب منهم على وجه الدقة.

واذا لم يسجل كل الاشخاص المعنيين نفس الشيء فالمعلومات المحصلة تكون كلها بلا معنى .

فعلى سبيل المثال تتطلب حسابات تكاليف البضائع المخزونة معرفة كيفية تصنيف مختلف المصروفات مثل المشتريات والنقل والادارة والتأمين والمخازن فان لم تحدد الطريقة الدقيقة لعصر هذه الحسابات يكون الناتج حينئذ هراء محض .

ويعتبر رسم الجداول والبيانات اسلوا مبتكرا يساعد كثيرا على تحديد مختلف أبعاد المشكلة. كما وان تكرار عملية وضع النسق المطلوب وتعديله من أجل تقديم المعلومات في الشكل المناسب يؤدي الى اخراج المزيد من الحلول المقترحة وأساليب معالجة المشكلة.

الظادة من المعلومات في المراحل المستقبلية

يجب تصميم النسق المعلوماتي بحيث تكون المعلومات واضحة ومرتبعة دائما ولسنوات طويلة ويمكن للنقاط التالية - ان توفرت - أن تفيد في تحقيق هذا الهدف: -

- ١ - اسم مسجل المعلومات.
- ٢ - مسمى وظيفة المسجل.
- ٣ - عنوان موجز يحدد طبيعة العمل .
- ٤ - تاريخ تحصيل المعلومات.
- ٥ - مصدر جمع المعلومات.
- ٦ - فترات الملاحظة.
- ٧ - معدل تكرار الملاحظات .
- ٨ - موجز يشرح خلفية العمل.
- ٩ - موجز يشرح طريقة التصنيف .
- ١٠ - موجز يشرح طريقة التحليل أى نقاط أخرى هامة.

هنا يبقى الهدف هو ان يكون هذا التقرير البياني متكاملا في حد ذاته لكل من لديه معرفة عادية بالمؤسسة ومن الدهش بعد ذلك ان تصبح المعلومات المصنفة بطريقة عادية غير مفهومة حتى بالنسبة للمسؤولين عن تجميعها.

مناقشة النسق المعلوماتي

يجب مناقشة مختلف أنماط النسق مع مجموعة الموظفين المسؤولين عن تجميع المعلومات. وهذا النقاش يضمن فهم كل المعنيين لمراسل وجوانب العمل المطلوب منهم ويمكن أن يسهم في ادخال تحسينات . ويجب اجراء دراسة ارشادية ومراجعة النسق من آن آخر ان أمكن.

هجوم المعلومات

هناك قاعدة ذهبية تقول أبقي على معلوماتك مبسطة " فالبدء بقدر قليل من المعلومات او ببيان بالخطوط العامة ثم توسعة البحث فيما بعد أفضل كثيرا من طلب قدر كبير من المعلومات دفعه واحده تتحول الى مستنقع كمي تعجز عن الاستفادة منه.

تحليل المعلومات وتقديمها

يعتبر تحليل المعلومات حجر الأساس في تحقيق أقصى قدر من الاستفادة منها ولكن التسهيلات التي يهيئها التحليل بالحاسوب لها مزاياها ولها مخاطرها فالعمليات الحسابية التي كانت في الماضي تستغرق عدة أسابيع لانتهائها يدويا يمكن انجازها اليوم في ثوان معدودة وهذا بدوره يفري مستخدمي الحاسوب على ملاحقة المعلومات من جميع المحاور باجراء عمليات تحليل فرعية وغيرها من الاستخراجات التي قد لا يحتاجونها وهكذا يفرقون انفسهم بالمدخل الكمية.

وأفضل نصيحة هنا هي المضي في تحصيل المعلومات خطوة بخطوة وإبقاؤها مبسطة ومن الطبيعي ان الفضول قد يؤدي ثمارا ولكن من الأفضل بدء العملية بتحليل يحقق المطلوب فقط ثم استيعابه بالكامل قبل الدخول في محاولات تجريبية أخرى .

وهناك في واقع الامر تشكيلات حائلة لمختلف الاساليب الاحصائية والتحليلية التي تستخدم في تحديد الانماط والعلاقات ولكنها خارج مجال هذا الكتاب الذي بين أيدينا. ومع ان كثرة التحليلات الاحصائية هو أمر أساسي في المؤسسات والتنظيمات تبقى النصيحة لصانعي القرار بأن يعودوا انفسهم على حسن الاطلاع على مدى الاحتمالات المطروحة أمامهم بغية تحقيق أقصى فائدة من الدراسة والتقصي وبطبيعة الحال قد يستفيدون من مقدراتهم الحسابية الا انها غير ضرورية على الاطلاق حيث تقوم برامج الحاسوب باجراء جميع الحسابات والتحليلات.

وينفس القدر تنطبق المقترحات السابقة بخصوص تسجيل المعلومات على اساليب تقديم التقارير والاحصاءات - وغالبا ما يحتاج صانعو القرار الى استخدامها في اقناع الآخرين ولذلك ننصحهم بان تتميز اساليب تقديمهم للمعلومات بـ :

- البساطة.
- الجاذبية.
- ذاتية الشرح.

فالتحليل الجيد هو التحليل الذي يقدم الضروريات في شكل مبسط على ألا يكون بسيطا. وبصفة عامة يعتبر تقديم شرح لموضوع ما به ثلاث أو أربع متغيرات تعكس مدى تعقيد الموقف أفضل بكثير من تقديم بيان أو تقرير يعتمد أساسا على محاولة إيضاح العلاقة بين تسعة أو عشرة عوامل مختلفة لان في هذه الحالة يصبح هذا البيان او التقرير بالغ التعقيد لدرجة انتفاء الهدف منه.

ويصبح التقرير الجذاب مهما اذا كان الهدف منه شغل انتباه القارئ. وعليك التأكد من

ان مثل هذا التقرير يتميز بسهولة القراءة والمراجعة اليه باستخدام التنسيق الطباعي والعناوين ذات المعاني والملخصات وغيرها من الاساليب المعروفة في هذا الصدد . ويفهم كثير من برامج الحاسوب رسوما بيانية وجداول ايضاحية مما يحقق مستو عال من أشكال التقديم وتستحق عناء استخدامها.

أما المواد الاحصائية فيجب ان تصحبها شروحات كتابية فليس من المتوقع أن تقوم الجداول والأشكال البيانية بشرح نفسها بنفسها في جميع الاحوال . ومن الاساليب الجيدة لشرح جدول أو شكل بياني تضمينه النقاط الاساسية بالترتيب بدءا من العنوان على ان يتضمن :

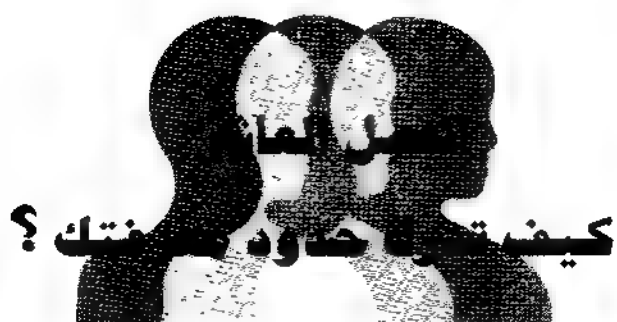
- ١ - وصف المطلوب - كان تكتب " بوضح الجدول الاول ... "
- ٢ - موجزا للنتائج مثل " تشير الارقام الى موقف سليم وشامل ... "
- ٣ - شرحا تفصيليا للبند الرئيسية للمعلومات الواردة مثل " تجزئ ارقام المبيعات المذكورة في الخانة الثانية للجدول وجود فروقات طفيفة بين مختلف المؤسسات ."
- ٤ - تعليقا عن النتائج - ان أمكن - مثل "ومن المفيد ألا نخوض في الارقام الخاصة بكذا ... " او " الارقام المذكورة في تكاليف الاجور تعطي انطبعا خاطئا عن ... "
- ٥ - خلاصة الموضوع وهي التي توضح أهمية البحث المطروح ومن الافضل ذكر الخلاصة أولا ثم سرد مسبباتها . وان كانت هناك عدة خلاصات في تقرير واحد فابدأ بالتقييم الشامل ثم الخلاصات الواحدة تلو الاخرى في ترتيب منطقي وأحرص على تسهيل المهمة للقارئ، بتقديم كل ما يريده ولا يحول هذا التقديم دون قيامه باستنتاجاته الخاصة.

توضيح هام

مع ان الادارة الجيدة يسكن أن تحقق الكثير ينبغي التأكيد على عدم وجود معلومات صحيحة مدة بالمائة وبصورة مسلم بها ومهما كانت دقة عملية جمع المعلومات قد تحمل في طياتها خطر التضليل. وسوف يناقش الباب القادم كيف يحدث هذا.

الملخص

- تعتبر المعلومات عنصرا حيويا من عناصر صنع القرار حيث تعمل على قليل اللبس والشكوك.
- تكون المعلومات الادارية غالبا غير متعلقة بالامر بسبب عدم وضوح الرؤية امام صانعي القرار في ماهية المعلومات التي يطلبونها.
- في كثير من الاحوال تصبح الكمية المعلوماتية بديلا عن النوعية.
- يمكن في ثلثها الكميات المتراكمة من المعلومات الغير موضوعية الكثير من الاحرار لانها - اي هذه الكميات - تسبب : -
- التعطيل.
- التشييت.
- التشويه.
- وضع الثقة في غير محلها.
- من المفيد أن نذكر في احتياجاتنا المحتملة من المعلومات قبل ان يأتي وقتها بمرحلة كافيته .
- تعتبر الدقة مفتاحا لتأمين المعلومات بأسلوب فعال.
- يجب ان يكون ايضا المتطلبات المعلوماتية جزءا من عملية صنع القرار.
- معرفة ما تريد تعني ايضا معرفة لماذا تريد.
- أهداف المعلومات : -
- تحقيق الفهم.
- التشخيص
- التأكيد.
- التنبؤ.
- يجب تقديم المعلومات في شكل يتسم بأقصى قدر من سهولة الاستخراج والتحليل.
- يجب ان يكون النسق المعلوماتي مفصلا بدرجة كافية ويمكن فهم محتواه بعد شهور وبعد سنوات.
- من الضروري تحديد اساليب الحساب والتصنيف والا كانت المردودات غير متناسقة.
- يجب مناقشة النسق المعلوماتي مع مستخدمي المعلومات واختباره ان أمكن قبل البدء في جمع وتصنيف المعلومات.
- ابدأ بالتركيز على المعلومات التي تجيب على تساؤلاتك واحرص على مقاومة الاغرامات الداعية لتجريب المعلومات قبل اكتمال التحليل الاساسي.
- يجب ان تكون التقارير مبسطة جذابة وذاتية الشرح.
- يجب تبسيط الجداول البيانية وغيرها من المعلومات الاحصائية بشرح وافي ومناسب.
- أحيانا تظل المعلومات مستخدميهما مهما كان دقة ادلتها وتوجيهها .



مقدمة

كما ذكرنا فيما سبق ليس هناك معلومات مائة بالمائة ، ومن المهم أن نقر بذلك أثناء تفسير المعلومات المطروحة بين أيدينا، وهذا يعني أيضا أنه يستحيل القضاء تماما على التحريفات والأخطاء ولكن يمكن التقليل كثيرا من احتمالات الانخداع وذلك بتقييم مايلي :

مصادر المعلومات

الأرقام الحقيقية التي وراء الأرقام الظاهرة .

الفرق بين المعلومات والمعرفة .

وفي هذا الباب نتناول مضامين العناصر الثلاث .

مصادر المعلومات

يمكن لأية مجموعة من الأرقام الخالية من الأخطاء ، أن تكون شيئا خطيرا لأنها تصبح حقيقة . فشاهدو التلفزيون يعرفون ما يشاهدونه فقط ولا يدرون شيئا عما خلفه مقص الرقيب من كلام ومواد تسجيلية وبالمثل قلما يدرك صانعو القرار المواقف العرضية والطريقة الأنحيازية التي تم بها تصنيف المعلومات المقدمة لهم . ومهما كانت دقة إدارة عمليات تجميع المعلومات لا يمكن فرض إلا قد طئيل من الرقابة على البيانات الأساسية التي يركز عليها الأمر كله .

فقد يكون التقرير الأنيق المطبوع بالليزر و الموضوع على مكتب المدير مصدره بضع وريقات مهمة ومتسفة مكتوب على بعض منها عدة ملاحظات متفرقة بالقلم الرصاص ضاع بعضها في سلة المهملات وأختفى البعض الآخر منها تحت كومة أخرى من الأوراق والمهملات، وأحيانا يطلب إلى أحد الموظفين الكسالى مراجعة هذه الوريقات ويقوم بهذا العمل وعقله غائب تماما في أمر آخر وأثناء قيامه بالعمل يقرر الموظف إهمال بعض الملاحظات وتزييف رقم أو إثنتين وغير ذلك من التجاوزات اللازمة (الضبط الطبخة) وقد تكون قدراته في الحساب والتحليل دون المستوى وغير دقيقة ولا يراجع الموضوع أحد من بعده .

ومن بين جميع هذه العناصر هناك حقيقة واحدة مؤكدة وهي أنه بمجرد دخول هذه الأخطاء إلى نظام المعلومات المبرمجة على الحاسوب يبقى مكانها هناك دائما وتصبح المعلومات حقيقة ولا أحد لديه الوقت لكي يراجعها أضف إلى ذلك أن البيانات الأساسية المأخوذة منها هذه المعلومات تكون قد ألفت أو ضاعت .

يستحيل بطبيعة الحال القضاء على مثل هذه المشاكل ولكن يمكن تخفيض احتمالات

الإهمال إلى حد كبير عندما :

- يفهم الموظفون مدى أهمية العمل الذي يقومون به .

- يرون جهودهم تؤدي الثمار المرجوة .

ففي غالب الأحوال يمضي الموظفون في المصالح و المؤسسات لوقاتهم في إستياء مختلف
الاستثمارات وفوفي القيام بأعمال متكررة دون تقدير منهم لأهمية عملهم . ويمكن للوقت الذي
يستغرقه شرح أهمية العمل أن يحقق مرادودات طيبة في جميع الأحوال وحسب الجهد المبذول .
(الأرقام الحقيقية التي وراء الأرقام الزائفة)

مثال :

قدم أحد الميكانيكيين إلى ورشة لتغيير فیلتر الزيت لاحتى الشاحنات الواقعة بها . ولكنه
نسى أن يحضر معه الزيت الخاص بالشاحنة ونظرا لأن الورشة كانت تنتظر قدومه منذ ستة
أسابيع لم يسمحوا له بالذهاب مرة أخرى قبل تغيير الفلتر وإحضرها معها إلى تأمين علبة
زيت من جانبهم .

وبعد ستة أسابيع أخرى وصلت الفاتورة إلى الورشة التي اكتشف مسؤولوها أنهم مطالبون
بدفع قيمة الزيت الذي قدموه هم .

فكثيرا ما تظهر أخطاء مثل هذه في مكان ما في بيانات الموازنة وكثير منها يلغى
بعضها بعضا - ولكن مع هذا تعتبر دلالات هذه المواقف أمرا خطيرا في صنع القرار حيث
تأتي الأخطاء نتيجة لنظم محاسبية مشوشة أو غير موجودة على الإطلاق .

وحتي الشركات الضخمة متعددة الجنسيات توظف المئات من المحاسبين ذوي الكفاءات
العالية لا تسلم من أخطاء مثل تسجيل حسابات الدين في المكان المخصص لحسابات الدائن
وأحيانا العكس أو دفع فاتورة مرتين أو حساب وصيد المستودعات مرتين أو كتابة فواتير
على أساس ٤٠ ريالاً للزوج من الجوارب مثلاً - بينما الصحيح ٤٠ ريالاً للدرزن من
الجوارب . لأن أحد الكتب أخطأ في فهم كلمة (وحدة البيع) على أساس أنه زوج وغير ذلك
من الأخطاء المعروفة وغالبا ما تفضل الأرقام المديرين بسبب عدم إهتمامهم الكافي بكيفية
الوصول إلى هذه الأرقام .

وعلى سبيل المثال قد يدعي أحد المديرين أنه أفلح في تحقيق نسبة الأجازات المرضية بين
الموظفين من حوالي ١١% إلى ٨% - فلا يبدي المدير العام الاهتمام اللازم بها ثم لأنه يدرك
أن ما حدث مجرد حساب الأجازات المرضية بالنسبة المثوية على أساس أيام السنة بالكامل
أي ٣٦٥ يوما بدلا من حسابها على أساس أيام العمل الفعلية وهي ٢٦٠ يوم .

ويبرز مثال آخر من أمثلة التخطي المحاسبي في موقف مدير إدارة المقاولات الذي يغفر
بحساباته التجارية التي تظهر ربحا طيبا لكنه غير مدرك لأن المشروعات من المواد المطلوبة
للإدارة لا تظهر في بيان الحساب المذكور حتي إنتهاء الموسم الحالي وبمجرد دفع فواتير
المشروعات ينقلب الموقف إلى خسارة كبيرة .

وفي هذه الأثناء يتم التعاقد مع مقاوله أخرى بإستخدام نفس السياسة التسعيرية. ومن
المستحسن أن يحاول المحاسبون الحد من حدوث مثل هذه الأخطاء ولكن النقطة هي أنها
تحدث دائما بسبب أن المحاسب يفترض وبصورة تلقائية أن مديره على علم كامل بكيفية

جميع المعلومات والبيانات المالية وهنا - وعلى أقل تقدير - يجب على صانعي القرار أن يعتمدوا على حسن الاطلاع بالاجراءات الادارية والمحاسبية للمؤسسة التي يعملون بها وعليهم أيضا التأكد دائما من حين لآخر من سلامة الأساس المعلوماتي لديهم قبل إتخاذ القرار في ضوءه.

الامساك بالسلك بالهاء

هناك بعض المعلومات التي يستحيل تماما تجميعها وتصنيفها بدقة أو حتى بشكل متناسق . وخذ مثال ذلك حوادث الانتحار- فالشخص الذي يقع تحت عجلات القطار أو يتناول جرعات كبيرة من المسكنات قد يكون عامدا وقد لا يكون. ولذلك بعض حوادث الموت التي سجلت على أساس أنها إنتحار قد تكون عرضية وبالعكس قد تكون بعض حالات الخطأ أساسا إنتحارا متعمدا .

وتتعدد هذه المشكلة بإتساع قواعد التصنيف وتباينها الشديد ولذلك ننصح صانعي القرار بأن يتدبروا جيدا في المعلومات التي تصلهم ولأن يسألوا أنفسهم هل هذه المعلومات جيدة التصنيف بحيث يمكن الاعتماد عليها .

فأحيانا تتسم تقارير الحوادث بشدة التعقيد فبعضها لا يتم تسجيله إلا بعد مرور أسابيع على وقوعها وبعضها يحال إلى الجهات القضائية التي يختلف إصطلاح (حادث) لديها عن المفهوم لدى العامة . وما هذه إلا أمثلة معدودة عن مدى التعقيدات التي قد يضمنها تصنيف المعلومات. ومرة أخرى نؤكد إستحالة التغلب على مثل هذه الصعوبات ولكن ننصح ببعض التدبير المتأن في طبيعة المعلومات المتوفرة مما يتيح لصانعي القرار توليه الأرقام الأهتمام اللازم .

المعلومات القديمة

أحيانا تتسبب سرعة تصنيف المعلومات بالحاسوب في نسيان تاريخ دخول المعلومات إلى النظام وفي كثير من الهيئات والمؤسسات خاصة الكبيرة منها تؤدي المشاكل الفنية والتوظيفية إلى تراكم تقارير العمل وبيانات التسليم والقوائم وغيرها إنتظارا لادخالها إلى الحاسوب ولذلك ينصح بالأهتمام بتحديث المعلومات ومتابعة ذلك من حين لآخر فالمعلومات القديمة الغير مستخدمة أسوأ بكثير من عدم معلومات على الإطلاق ولدينا مثال لذلك:

أكتشفت إحدى شركات المقاولات أنها تعاني من عجز دائم مقداره ٢٥% في إحدى التعاقدات لصيانة الأرضيات قيمته ١٢ مليون ريال . وكان السبب الكامن وراء هذه الخسارة أن بيانات توزيع الأعمال التي يخرجها الحاسوب كانت شديدة التفصيل لدرجة أن مشرفي العمل كانوا يعملونها ومن ثم يعملون على تنفيذ المهام من خلال النظام العادي القديم غير مدركين أن مواصفات المقاوله قد تغيرت بالكامل . فكان العمال يقومون بصقل الأرضيات كل

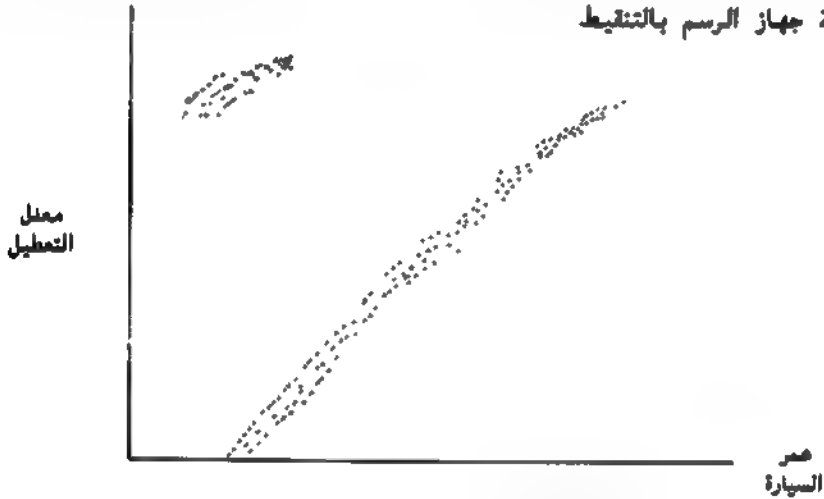
أسبوعين حسب النظام القديم بينما من المفروض صقلها كل ثمانية أسابيع طبقا للمواصفات الجديدة . ولكن ينبغي أن نقول أن الصقل كان سعيًا للغاية بمستوى هذا العمل لأنه غير ملازم بدفع أية مبالغ عليه .

تجاهل الأدلة المنفصلة

يقصد بالأدلة المنفصلة هنا النتائج التي لا تتماشى مع النمط الأساسي . وهي عادة ما تبدو غير متناسبة ولذلك تفري العاملين بحذفها غير مدركين (وأحيانا مدركين تماما) أنها من الممكن أن تكون أكثر أهمية من التيار العام للمعلومات.

مثال :

تعاني إحدى شركات تسليم وتوزيع البضائع من الأعطال الكثيرة والمتكررة في أسطول سياراتها. وإعتقادا من مسئوليتها أن المشكلة مردها العمر الافتراضي للسيارات قاموا بتسجيل المنحنى البياني للعلاقة بين عمر السيارة ومعدل تعطلها لتحخيص نظريتهم وذلك بواسطة جهاز الرسم بالتنقيط



يوضح الجهاز العلاقة بين عمر السيارة ومعدل تعطلها.
لاحظ (الأدلة المنفصلة) على يسار المنحنى.

يقدم لنا هذا الشكل البياني علاقة واضحة بين المتغيرين اللتين ولكن هناك أدلة منفصلة خارج نطاق العلاقة كما ذلك في المنحنى وتشير إلى أن بعض الأعطال لها علاقة بعمر السيارة على الإطلاق.

وبعد مزيد من البحث والتقصي أتضح أن السيارات المندرجة في هذه الفئة كان جميعها من نفس الصناعة وأن الأعطال سببها عدم مناسبة السيارات لهذا النوع من العمل. وفي ضوء ما تقدم تنصح صانعي القرار :-

- الاهتمام جيدا بالأدلة المنفصلة.

- التأكد جيدا من صحة المعلومات المنقطة و المنسقة بصورة مبالغ فيها.

كيف تدرك حدود معرفتك ؟

المعلومات والمعرفة ليست نفس الشيء.. ففي ١٩٧٥ حدث وأن خرج عترو الأنفاق في لندن عن خطه وحطم أحد جدران النفق في محطة (مورجيت) وتم إرسال خدمات الإنقاذ إلى هناك فوراً.

ومع اقتراب سيارات الإسعاف والشرطة والأطفائيات إلى موقع الحادث فجأة تسامع السائقون (أية جهة في مورجيت)؟ فمحطة مورجيت لها عدة مداخل وعدة شوارع . وبعدها بدأ الزحام يشتد وتدخلت أجهزة اللاسلكي وأدارت سيارات الإنقاذ إتجاهها وبدأت في مسح المنطقة بحثاً عن موقع الكارثة . فقد كان كل السائقين على دراية تامة بمكان مورجيت إلا أن معلوماتهم كانت ناقصة التفاصيل بحيث أعاقت وصولهم إلى المكان الصحيح.

قوة التكرار

في المعتاد نحن نعرف الأشياء لأن غيرها كان يخبرنا بها مرارا وتكرارا لدرجة وصولنا للاعتقاد في صحتها. فمثلا كلنا نعرف أن الشنق بقرار من المحكمة هو موت نظيف وبلا ألم لأن هذا ما ساقنا الراسيون إلى الاعتقاد به - ولكن هل هو كذلك ؟

أوردت مجموعة (نيوجيت كالندر) البريطانية في مجلداتها التي تبحث في هذا الموضوع - العديد من الأمثلة لأناس وجب شنقهم مرتين أو ثلاثا لتحقيق موتهم .

وفي بعض الحالات كان جسم المتهم يتشوه أو ينفصل رأسه جزئيا أو كلياً عن جسده. وقد كان هذا في العصور القديمة ولكن في أيامنا هذه وباستخدام ما يتوفر من أساليب تقنية كان الشنق يؤدي إلى تمزيق أو تشويه أو فصل الجبل الشوكي من نظام المخ. وإذا لم يست المتهم فيتم إكمال العملية بالخنق وفي بعض الأحوال يستمر القلب في النبض لأكثر من ٢٠ دقيقة. والمشكلة لدى بعض الهيئات العاملة في مجال الحوادث هو أنه بمجرد إخبارهم بأن ضحية الحادث قد مات لا يقع الغطاء أبدا مرة أخرى .

وبمجرد تمكن الاعتقاد في فكرة معينة من عقول الناس نادرا ما يقوم أي شخص بدراستها مرة أخرى إلا لو حدث شيء غير موات.

مثال آخر - كان من المعروف لدى إحدى إدارات الخدمات الترفيهية أنه إذا زاد عدد السابحين في المسبح عن العشرين يتعين إستئجار مراقب آخر .

ولم يتغير الوضع إلا مع الضغوط المالية الشديدة التي دفعت مسئولى الإدارة إلى (رفع الغطاء والنظر تحته) ولصدمتهم أكتشفوا أن قوانين الصحة والسلامة في البلاد لم تتعرض أصلا لهذه النقطة وأن إدارة أحد المسابح المجاورة كانوا يشتغلون بسلام لنسب تزيد عن الثلاثين لكل مراقب ولعدة سنوات .

ويوضح هذا المثال أنه من المهم للغاية أن يتم مراجعة الأمور من فترة لأخرى والتقصي عن أساس معرفتها ومن المفيد في مثل هذه الحالات تكرار الأسئلة التالية:-

- لماذا ؟

- ما الذي يعرفه هذا الشخص وجه الدقة ؟

- كيف يعرف هذا ؟

- ما هو الدليل على ذلك ؟

تهديد للافتراضات

هناك أسلوب بسيط وفعال للتمييز بين المعلومات المعضة والافتراضات غير المؤكدة التي تحيط غالبا بعملية صنع القرار. ويتلخص هذا الأسلوب في تصنيف المعلومات كالتالي :

١- معروفة ٢- غير واضحة ٣- مفترضة

وتتمثل الفئة الأولى المعلومات الوحيدة الموثوق بها لدى صانع القرار ولذلك من الضروري

عدم إضافة أي معلومات إليها دون دليل تاييدي. وإذا لم تطبق هذه القاعدة بدقة متناهية تصبح الأشاعات والأكاذيب جزءا من الحقيقة .

وبالإضافة إلى ذلك لابد من مراجعة المعلومات (المعروفة) من آن لآخر نظرا لأن التغير سمة لجميع الأمور . فربما يؤيد شخص ما مرشعا معيناً في أحد الأيام ثم يؤيد غيره في اليوم التالي .

وتشهد القوانين القضائية كل يوم تعديلات وتغييرات وتتغير أحوال العرض والطلب في الأسواق.

وعندما تضحى المعلومات (المعروفة) أسأل نفسك دوماً (كيف لي أن أعرف صحة هذا؟). أما الفئتان الأخريان أي المعلومات (غير الواضحة) و(المفترضة) فما هي إلا مرادفات للجهل وعدم المعرفة فكلمة (غيرواضحة) تعني أنها قد تكون وقد لا تكون فمثلاً إذا كانت الاستشارة بحق المسؤولية القانونية لأحد الموردين بسبب بضائمه المعيبة غير واضحة فأقصى ما يمكن قوله هنا هو أنه مع وجود احتمال رفع دعوى أنك لا تعرف ما هو الموقف بالضبط. وبالنسبة للافتراضات فهي بدائل للمعرفة فمثلاً نفترض على أساس خبرتنا السابقة أن العلب المكتوب عليها صلصة طماطم تحتوي صلصة طماطم وأن الماء يغلي إذا تم تسخينه ولكننا مع هذا لا نستطيع الجزم بهذه الأمور ولذلك لأن الافتراضات مهما كانت معقولة ومقبولة لا تزال مجرد افتراضات وإذا إتخذنا قرارات بشأنها يمكن أن نتوقع خطأ بعض الأمور. وتنسب خطورة الافتراضات من نسيان أن معرفتهم ما هي إلا افتراضات في واقع الأمر.

فمثلاً كان سبب وجود دورة المياه الخاصة بالمعافين في آخر طابق علوي في إحدى المنشآت الرياضية هو معالجة (الجهل بالموضوع) على أساس أنه حقيقة مؤكدة فقد كان الهدف الحقيقي لصانف القرار من وراء جعل دورة مياه للمعفين في ذلك الطابق العلوي هو إجبار الحكومة على تحمل نفقات تركيب مصعد في المبنى وكان أساس هذا الاعتقاد كالتالي :

— (معروف)

هناك أموال حكومية متاحة لأجل تهيئة الصالات الرياضية وتشجيع إستخدامها من

قبل المعافين .

— (غير واضح)

الشروط المحددة للحصول على هذه الأموال .

— (افتراضي)

الوصول إلى دورات المياه يعني وجوب تركيب مصعد.

وإعتقاداً على هذه المعلومات لم يقم صانعو القرار بإستثمار المال في إنشاء دورات المياه بحسب بل أنهم أنفقوا الأموال التي مخصصة أصلاً لتركيب مصعد في بنود أخرى. وبعد هذا فقط إكتشفوا أن افتراضاتهم لم يكن لها أساس من الصحة حيث أستثنت الشروط المحددة

للحصول على الاعتماد المالي الأعمال الانشائية الضرورية وكانت المساعد مصنفة ضمن الانشاءات الضرورية.

وطبعا لم يخطر على بال صانعي القرار أبدا تطبيق هذا التصنيف في خطتهم فما كان لديهم إلا أقل القليل من المعلومات الحقيقية المحددة.

التعامل مع الافتراضات

في بعض الأحيان لا يوجد هناك أي بديل سوى المضي في العمل على أساس الافتراضات وفي هذه الظروف ننصح صانعي القرار بـ :-

- * التشدد في البحث وراء الشكوك والتأكد منها.
- * الاهتمام بشكل خاص بأي شئ مثير للقلق في مرحلة التنفيذ.
- * تحديد أية تطورات تعطي إشارة الخطر.
- * كتابة تحليل عن هذه التطورات.
- * مراجعة التحليل بشكل منتظم.

للأطراف المحدودة مصادر المعلومات

تعتمد قدرتنا على تجميع الافتراضات على اطار فهمنا لمصدر العلوم ومن المهم أن نعرف أن مفاهيمنا تعكس نظرتنا المحددة للعالم من حولنا. وما نسميها (حقيقة) ليست الحقيقة ذاتها لكنها الحقيقة الخاصة لطريقة تجميعنا. والمثال الثاني يوضح ذلك:-

ذهب أحد ركاب القطار ضاحبا إلى مسئول المحطة يشكو من أن القطار قد فاتته لأنه ولأول مرة منذ سنوات يمر هذا القطار قبل مواعده. وكان رد مسئول المحطة أن القطار لم يفته وأن هذا القطار الذي غادر للتو إنما هو قطار متأخر عن جدول الأسى.

ويمكن لصانعي القرار توسعة أفاق مجال مصادرههم وبالتالي يمزجون من كفاءتها وذلك:-

- إشراك اشخاص لهم آراء وتصورات في عملية القرار.

- الوقوف دائما أمام محاولات رفض أمر لمجرد أنه يبدو غير مألوف.

والحقيقة أن تباين وجهات النظر دائما ما يؤدي إلى تصورات جديدة منشطة للفكر ولا تفيد هذا المبدأ إلا للشخص الراغب في اتخاذ أسسا للعمل . فعلى سبيل المثال أسست احدي إدارات التعليم سياسة التوظيف الخاصة بها على إفتراس مؤداه أن التقاليد تمنع المرأة الأسبورية من العمل وقد أنكشف هذا الهواء عندما تمت دعوة العاملين الميدانيين ذات مرة إلى حضور الاجتماعات وقدموا تقاريرها مفادها أن اعدادا كبيرة من النساء تعمل في المصانع المحلية.

ولم يقتصر الأمر على رفض صانعي القرار الاعتراف بخطاهم بل أنهم تحصنوا بسياساتهم

الأصلية لدرجة أنهم استمروا بالعمل بها لفترة طويلة بعد كشف خطأهم الفادح.

المخلص

- ليست هناك معلومات صحيحة مائة بالمائة يعتمد عليها بصورة مطلقة.
- يحتاج تفسير المعلومات بطريقة فعالة إلى تقييم حدود المعلومات بما في ذلك :
 - * مصدرها .
 - * الأرقام الحقيقية وراء الأرقام الظاهرة .
 - * الفرق بين المعلومات والمعرفة .
 - * من المهم تذكر أن المعلومات الأساسية قد تكون مصنفة أصلاً بطريقة فوضوية عرضية .
 - * يمكن الحد من مستوى الأهمال إذا فهم المسؤولون عن تصنيف المعلومات مدى أهمية أعمالهم .
 - * يجب على صانعي القرار أن يعرفوا كيف يتم تصنيف المعلومات التي بين يديهم وطريقة ذلك معايير إدخالها الخ .
 - * يتعين على صانعي القرار أن يفكروا بتأني في طبيعة معلوماتهم وهل يمكن تصنيفها بطريقة يعتمد عليها .
 - * تأكد دائماً من تواريخ المعلومات المخزنة .
 - أنتبه دوماً للأدلة المنفصلة وابحث وراء المعلومات التي تبدو في غاية التنسيق والتنسيق .
 - التكرار مسبب للاعتقاد والتصديق ومن الأفييد أن نرجع من فترة لآخرى لتحصيل المعلومات ونسأل (من قال هذا) ؟ .
 - * من أفضل الأساليب التي تعاون في التميز بين الحقيقة والخيال تصنيف المعلومات إلى _ (معروفة) _ (غير معروفة) _ (مفترضة) .
 - * إذا كان من اللازم استمرار العمل على أساس أحد الافتراضات فكن جاداً في تحديد شكوكك ومراقبة التطورات .
 - * تتواجد الحقيقة حسب ادراكنا لنا ويساعد اشراك اناس جدد في عملية صنع القرار في تحدي الافتراضات .

الفصل الحادي عشر
السلطان المماليكي
والحلفاء المستويين في
صنع القرار

مقدمة

” لم يدفن في الحقيقة سوى أربع عشر جثة ممن ماتوا بسبب الطاعون ولم يكن الأمر سوى خداع وتواطؤ . ففى مقابر سانت جيل ووريت أربعون جثة التراب وعلى الرغم من أن الجميع كانوا متأكدين من موت أغلبهم بسبب الطاعون إلا أن الكثير منهم كانوا قد ماتوا لأسباب أخرى ”.

فى كثير من الأحيان تصبح المعلومات مجالا خصبا للخداع والتأمر حيث يتلاعب بها بعض الأشخاص لصالحهم الشخصية . والحقيقة أن صانعى القرار دائما ما يكونوا عرضة للخداع بسبب اعتمادهم على الآخرين فى توريد المعلومات وتلخيصها وشرحها لهم وغالبا ما يتخذ التلاعب المعلوماتى أحد النمطين :

- * العجب الكلى أو الجزئى للمعلومات غير المواتية .
- * التأكد من المعلومات المواتية أو المتوافرة تحت الرقابة .
- وتخلق هذا بعدة أساليب من بينها :-

= الأغراق الكمية .

= استغلال الخبرة المتخصصة .

= التصفية الإنتقائية .

= التأثير الإنطباعى .

ونتناول فى هذا الباب كل وجه من هذه الأوجه لهدف صانعى القرار فى التعرف على التلاعب المعلوماتى ومن ثم الحد من تعرضهم للخداع .

أهداف صانع القرار فى التحكم المعلوماتى

ويستخدم هذا الأسلوب لتحقيق ثلاثة أهداف هي :

- * منع صانع القرار من الأمساك بخيوط الأمور القاتمة .
- * تسهيل سبل حجب المعلومات غير المواتية .
- * إيجاد جو من الثقة الوهمية .

من الصعب بصفة عامة مناقشة موضوع دون أن يكون للشخص أى خلفية متكاملة أو تفاصيل عنه ويمكن هذا الدخول الحد من كفاءة صانع القرار مما يعزز بالتالى من المعارضة ولا يتم هذا كله سوى بالأهمال المعتمد.

فإن قيل أن أفضل مكان لإخفاء غصن شجرة هو الشجرة ذاتها فبالمثل تعتبر المجموعات الهائلة من الكلمات والأرقام غير المترابطة تموها رائعا لتغطية حجب موضوع هام .

مثال: افترضت إحدى ادارات الخدمة الإجتماعية اخلاق احدى دور ابواء المسنين لأنه على حد قولهم — ليس هناك بند فى الميزانية لأجراء الإصلاحات الضرورية بالدار. وتم تزويد النقابة المستولة بكافة المعلومات الادارية المتعلقة بالأمر بما فى ذلك تقارير اللجان والتقديرات المالية والتكاليف وما إلى ذلك.

وأوشكت النقابة على قبول الإقتراح حتى لاحظ ممثلها أثناء مراجعة الميزانية بند بعنوان « مصروفات الطوارئ »، ومحددا بـ ٩٠٠ ألف استرليني للإصلاحات والصيانة . وعندما راجع الإدارة قيل له أن الأمر ليس الا شكلية فنية وليس له أهمية. ولكن ممثل النقابة تمسك بما اكتشفه فالمصروفات الطارئة تعنى أن هناك اعتمادات مالية فى الميزانية مخصصة للإصلاحات المطلوبة.

ورأينا فى الباب الثامن كيف يعزز الكم المعلوماتى الكبير من شعور صانع القرار بالثقة فى المعلومات المقدمة له مع أنها لا تعزز من مقدرة على دقة الحكم ويمكن للناس زيادة احتمالات تحقيق اهدافهم الشخصية ويتوفر كميات كبيرة من المعلومات المؤيدة لمآربهم . كما لوحظ ايضا أن صناعة القرار بطريقة فعالة تعتمد على وضوح الرؤية بشأن ماهية المعلومات المطلوبة والنسق التى تحتاج إليه. ولتحقيقه فان هذا الوضع يعتبر وقاية جيدة من التلاعب المعلوماتى الذى لوضوحه والذى يأتى دائما مع تبريرات مثل (كنا نعتقد أنك تريد الحقائق بالكامل) أو (اننا نريد أن نقدم لك ما لدينا من معلومات).

التصفية الإنتقائية

صفة عامة يمكن القول بأنه كلما كان صانع القرار فى درجة وظيفية أعلى كلما زادت تصفية المعلومات له. ومع زيادة ضغوط الجداول الزمنية وزيادة اتجاه دور صانع القرار للإنخراط فى صياغة استراتيجيات العمل يصبح الإيجاز امرا مطلوبا وضروريا. والمشكلة فى التقارير الشفهية الموجزة والبيانات الإيضاحية عن سير العمل وما شابه ذلك هى أنها تتيح الفرصة للآخرين لحجب أو طمس المعلومات.

مثال : (كان قرار الرئيس كيندى بغزو كوبا يعتمد على أنه إذا فشلت خطة الغزو يمكن للقوات الأمريكية أن تلجأ إلى الكهوف المنتشرة فى الجبال. وكان من بين ما سككت عنه التقارير العسكرية قبل بدء الغزو أن تلك الكهوف كانت تبعد ٨٠ ميلا عن الشاطئ المقرر النزول به وكلها مستنقعات واحراش).

ولاجل مواجهة التلاعب المعلوماتى من هذا النوع ننصح صانعى القرار بـ :-

• تحديد المعلومات التى تعتمد عليها خطط العمل.

• ثم فحصها بالتفصيل.

والحقيقة أن هذه الأمور لا تستغرق وقتا كبيرا كما يبدو عليها ذلك لأن القرارات عادة ما تعتمد على عامل واحد هام أو اثنين فقط.

وعشر دقائق من الأسئلة والاستفسارات تكفى للكشف عن مواطن الخلل خاصة طلب صانع القرار أن يرى الحسابات التفصيلية وتحليلها وما إلى ذلك. وهنا نؤكد على الا يتضارب هذا مع ما ورد فى النقطة السابقة الخاصة بالإغراق فى الكم المعلومات الذى يأتى دائما من خلال الأساليب السيئة لجمع المعلومات فى حين أن الفعالية تتطلب مدخلا أكثر رقيا ونضوجا.

استغلال القدرة المتخصصة

فى أكثر الأحيان يعتمد المديرون على خبراء المؤسسة وهذا الإعتماد يعطى قوة وصلاحيه للتعبير وطبعا يمكن استخدام مثل هذه الصلاحيات فى تحليل الإداريين وعلى سبيل المثال قد تخفى حسابات الأرباح الصحيحة ظاهريا افلاما وشيكاً فى واقع الأمر. فتظهر الصفحات الأولى من بيان الحسابات عائدا طيبا وتأتى ملاحظة صغيرة فى آخر البيان وتشير إلى سحب من الاحتياطى مما يعنى أن المؤسسة خاسرة فى الحقيقة وعمد المسئولون عن ذلك إلى السحب من الإحتياط لتقديم بيان حسابى رابع. والحقيقة يصعب مجابهة هذا النمط من التلاعب ولكن يمكن التقليل من مخاطر الخداع بـ :-

• اتباع المنطق فى تحليل الأمور.

• تأمين رأى آخر مستقل.

• المقارنة بين مجموعات المعلومات.

- ويميل الخبراء إلى استخدام لغة خاصة فى تعبيراتهم لتترك أثرها المطلوبة على زملاء العمل العاديين ولكن بقليل من المشاورة يمكن للآخرين فهم الكثير من الأعراف القانونية والمحاسبية وغيرها من الأصول المتخصصة. بل قد تفاجئ كاداري بمدى بساطتها فى الواقع وكيف أن اللغة المعقدة التى يستخدمها الخبراء لا تعنى إلا القليل.

بالإضافة إلى هذا يتوجب على الخبراء أن يستخدموا اللغة الإصطلاحية فى التعبير عما يريدونه من حين لآخر وفى مثل هذه الأحوال يفترض غير الخبراء أن هذه التعميمات لابد وأن تعنى شيئا مختلفا عن معناها الظاهري لأنها صادرة من أحد الخبراء. وبالتالي من السؤال عم تعنيه جملة مثل (السحب من الإحتياطى) ومعناها فى المعتاد تحريك الودائع. يميل الموظفون العاديين إلى الشك فيما يفكرون فيه ويفترضون أن هذه الجملة لابد وأن تشير إلى شئ آخر.

ومثال آخر :

كان الفرق واضحا تماما فى المقارنة بين تقديرات تكلفة تعبئة شارعين فأحد التقديرات يعتمد على أساس وضع طبقة اسمنتية بسلك ستة بوصات والتقدير الآخر يعتمد على أساس وضع طبقة سمكها بوصتين فقط ومع هذا توصلت مجموعة من مدراء العموم كانوا يدرسون الوثائق والمستندات إلى أن الفرق ليس كبيرا ومجال الاختيار ضيق بين الموازين. ونظرا لأن الفرق كان بسيطا بين تكاليف سفلية الطريقين لم يتصور هؤلاء المديرون أن الفرق بين طبقتى الأسمنت أى ذات البوصتين والأخرى ذات الست بوصات كبير لدرجة الإهتمام به. آخر الأمر وحسب توجيهاتهم تم تعبئة الشارعين على أساس الطبقة الأسمنتية الأولى فى وقت كان يمكنهم تعبئتها بطبقة تبلغ أضعاف ما تم ويزيادة مالية طفيفة. وكان أسوأ ما فى الموضوع هو أن الأساس الأسمنتى إنهار عقب أول شتاء مما كان له ضرر بالغ على الأسفلت. من المفترض عند مناقشة الخبراء أن تكون الإجابات المباشرة هي الاستثناء وليست القاعدة

هذه الحالة يعتبر الصبر والثابرة عاملان ضروريان بينما يبقى الرأي المستقل أمرا حيويا فهو لا يعاون على اعداد الأسئلة المفترض توجيهها فحسب بل قد يهيء اجابات بها أيضا وهذا يعيد السلطة والصلاحيه مرة أخرى إلى صانع القرار ويضع الخبير فى موقف المدافع. وخلاصة القول هو أن أكثر الاختيارات فعالية هو الاختيار الذي يعرف فيه السائل كل الإجابات قبلا. - اما المقارنة بين المعلومات فيقصد بها تصحيح مجموعة من المعلومات بمقارنتها بمجموعة أخرى من مصدر يتعلق بالأمر فعلى سبيل المثال إذا كانت إحدى الشركات تعاني من تدهور يصحبه ارتفاع كبير فى التكاليف فمن أين أتت الأرباح المذكورة فى التقارير. وبالمثل يمكن لصانع القرار أن يعقد مقارنة بين حسابات مبيعات أحد المنافذ الجديدة للبيع بالفرق بالأرقام الفعلية المكتوبة على إحدى العينات المتوافرة فى المحلات لكى يحدد ما إذا كانت الحسابات المقدمة واقعية أم لا. وكلما أمكن يفضل عقد أكثر من مقارنة فهذا يعاون على زيادة دقة المعلومات الصحيحة.

تفسير لموضى الخبراء

من أحد أسباب قوة الخبراء أنهم يحيطون مهاراتهم بهالة من الغموض فالناس يلجأون إلى المحامين لإنهاء الأوراق القانونية فى نقل الملكيات مثلا لأنهم يشعرون بعجزهم فى تدقيق الأوراق وإخراج الشفرات التى بها . والمحامون من ناحية أخرى نادرا ما يخبرون زبائنهم أنه بالنسبة لجميع الملكيات يتحقق العقد الرسمى بتسجيل معلومات المشتري والملكية لدى كاتب العدل. وعلى الرغم من زيادة الوعي بين المواطنين بمدى سهولة هذه الإجراءات إلا أن غالبية المشترين لازالوا يعتمدون على المحامين من أجل انتهائهما. ويحرص المحامون على استمرار هذا الاعتماد بتقديم أمثلة غامضة ومخيفة عن تبعات التهور. وهذه الظاهرة لها دلالات هامة بالنسبة لصنع القرار فهى تعنى أنه يمكن لأولئك الذين يمتكنون الخبرة أن يكون لهم تأثير ضخم فى صنع القرار والحقيقة أن هناك أدلة عديدة على التزام صانعى القرار بتوصيات الخبراء حتى مع تأكدهم من كون هؤلاء الخبراء مخطئين. ويمكن التقليل من معدل تعرض صانع القرار لهذا الموقف بالحفاظ دائما على الحكم والرأى المستقل والسعى لمعرفة ملائسات وظروف كل الأمور ولكن مع هذا ليس بالامكان الحد تماما من هذا التعرض لأن الخبرة - مثلها مثل سلطات ساحر القبيلة - تعتمد على استغلال الخوف من المجهول. فما عليك فقط إلا التيقظ والتدبر إذا اقترح عليك شخص أخذ مشورة أحد الخبراء فقد يكون هذا الشخص على معرفة مسبقة بما سيقوله الخبير وربما تكون هذه محاولة لاستخدامه فى التأثير عليك.

من الذي تعرضه ؟

والآن توقف قليلا وفكر فى الموظفين العاملين لديك أو زملائك.

* من منهم تجده مقنعا؟

* ولماذا؟

والهدف من هذه الأسئلة من اظهار أن الناس يميلون إلى تصديق المعلومات التى ترد عن طريق اشخاص يرونهم باستمرار أكثر من اولئك الذين يندر رؤيتهم . فمثلا يكون السكرتير الذي لا يغادر مكتب مديره إلا قليلا أكثر تأثيرا وصلاحيه من الموظف الذي يتجنب رئيسه دوما . هذا خطر كبير ليس يشعرون باللحظة التى حازوا فيها على ثقة شخص آخر ولكنها الطبيعة البشرية فعاجلا أو اجلا - سوف يبدأون فى استغلال هذه الثقة بتمرير معلومات غير دقيقة أو محرفة وهم يعرفون بأنها مصدقة مهما كانت تناقضاتها.

ويمكن التقليل من هذا الإنحياز بقليل من الوعى وتجنب الإعتماد غير الضرورى الدوائر الداخلية أو (مطبخ المصلحة) كما يعلو للبعض أن يسمونه ولكن عوضا عن ذلك ننصح بالسعى لمعرفة آراء أكبر عدد ممكن من الأشخاص من داخل وخارج المؤسسة .

التأثير الانطباعي

فى المراحل الاولى لحرب الخليج أدعى الأميركيون و البريطانيون نجاحا نسبته ٨٠% من معدلات القصف وكانت النتيجة اتجاه الرأي العام للإعتقاد بأن الأمور تمضى بصورة حسنة وما فشل العسكريون فى تأكيده هو هل هذا النجاح محدد فى ضرب الهدف بعض النظر عن مدى الضرر الحادث أو أن الهدف كان حقيقيا وليس تمويهيا.

فالتأثير الانطباعي هو أحد الأساليب الشائعة فى التأثير على صنع القرار فالشباب المتهمون بالعريضة والتخريب يظهرون فى المحاكم وهم يرتدون سترات معينة للتأثير على المحلفين .. رباعة الاكشاك يعرضون أفضل ما لديهم من خضروات وفواكه .. والإستشاريون يتظاهرون بأنهم مطلوبون جدا فى الأسواق.

وغالبا ما ينجح اسلوب التأثير الانطباعي لأتينا نصوغ افتراضات معينة حول ما نراه - فدائما ما نفترض أن الموظف الذي نرى سيارته دائما فى موقف المؤسسة قبل أو بعد كل الموظفين الآخرين يعمل بجهد ونشاط أكثر منهم. وتكمن قوة التأثير الانطباعي فى أنها يمكن أن تؤدى بصانع القرار إلى تجاهل المعلومات الواقعية المحضة وبالتالي قد يرتكب خطأ كبيرا. وفيما يلى سنرى كيف يمكن أن يحدث هذا فى قصة شركة دلوريان للسيارات الاسبور.

اساليب الإغراء والاستمالة

من المعروف أن صناعة السيارات هى من أصعب المجالات لمن يريد أن يدخلها ولذلك عندما بدأ جون دلوريات اتصالاته مع الحكومة للحصول على قرض كان يعرف مدى صعوبة

تحقيق ذلك فقد كان مصير كل من دخل هذه الصناعة فى الآونة الأخيرة الفشل والإفلاس. كما اجمعت كل التقارير والتحليلات المالية على أن فرص نجاح دلوريان تكاد تكون معدومة. ومع هذا حالفه النجاح فى إقناع الحكومة بمنحه قرضا بمئات الملايين من الدولارات. وقد اعتمد نجاحه هذا على خطة جيدة كانت عناصرها:-

- * تكوين وإطلاق صورة متكاملة .
- * إيصال هذه الصورة للمسئولية .
- * المثابرة .
- * الوصول إلى صانع القرار بما يروق له .
- * إعطاء صانع القرار الشعور بأنه لا يخطئ .

تكوين وإطلاق صورة متكاملة

تجنب دلوريان خطأ محاولة مناقشة المسئولين بالأرقام وبدلا من هذا افلح فى جعل المسئولين يتجاهلون ذلك تماما. وهذا لأن الإحصاءات لا تثير اية تصورات. فكانت الخطوة الأولى لدلوريان هي جذب الانتباه وبث الحماس وذلك بإيجاد صورة حية وجذابة لمستقبل مشروعه فكان يقدم للمسئولين تحليلات إحصائية مجردة ومعها تظم مجموعة من القصص والصور والحسابات الشخصية. فمن وجهة النظر النفسية تحوز المواد القصصية على الاهتمام والمصدقية أكثر من اية بيانات إحصائية مهما كانت دقتها وسلامتها. إلى جانب ذلك يمكن لأي عرض جذاب ومثير أن يغرى صانعي القرار على إهمال كل البيانات الحقيقية المجردة خاصة إذا كان هذا العرض غزير المعلومات وهذا ما حدث تماما فى موضوع دلوريان.

إيصال هذه الصورة للمسئولين

بعد اكتمال ملامح وتفاصيل الصورة العامة يجب إيصالها بالطبع لصانع القرار وقد أقنع دلوريان الآخرين باستغلال سمعته بين الصحف كرجل أعمال ناجح فى تحقيق هذا الهدف. وهناك أمثلة أخرى على هذا فمثلا احدى شركات الدعاية تريد إيصال صورة السعادة والنعيم فقدمت على اعلاناتها صمنا مملوئا بالكريز مكتوبا تحته (هكذا يمكن أن تكون الحياة) وتعتمد شركات مستحضرات التجميل فى مبيعاتها إلى تقديم صورة عامة للنجاح والجاذبية فى المجتمع .

المثابرة

تتميز الجهات الحكومية بالبطء فى إصدار القرار ولا بد أن يكون من بين مسئوليتها دائما من المتشككين ولذلك حرص دلوريان على إبقاء اهتمام كل فرد من المعنيين منصبا على عرضه وكلما لاحت معارضة أعاد الانتباه مرة أخرى للعرض المقدم .

للوصول إلى صانع القرار بما يروق له

استغل دلوريان أيضا صورته الصحفية البراقة والواسعة الانتشار لأثارة إعجاب الناس بدوافعه وطموحاته ونجاحه فكان يظهر كرجل أعمال ويتحدث كرجل أعمال ويتصرف كرجل أعمال. وهذا ما يعرف باغراء صانعي القرار واستماله توجيهاتهم وملاحظاتهم . ويهدف هذا الأسلوب أساسا إلى ميول صانع القرار ومن ثم تحديد الأسلوب الأمثل إليه. فعلى سبيل المثال تعتمد إعلانات شركات التأمين على الحياة إلى استمالة إحساس الشخص بالمسئولية تجاه زوجته وأولاده.

اعطاء صانع القرار لشعور بأنه لا يخطئ

يميل صانع القرار لقبول أي عرض إذا اعتقدوا سلامته التامة وسكن لاجل هذا اصطناع شعور زائف بالثقة بواسطة :-

- * توفير دليل على النجاح .
- * تذكير صانع القرار بنجاحاته السابقة .
- * إيجاد شعور من الرقابة والسيطرة .

توفير دليل على النجاح

كان لصور سيارات دلوريان البراقة وهاله النجاح العامة التي كانت تحيط به أثرا كبيرا في جعل المستثمرين يشعرون وكان المشروع بأكمله حقيقي ومزدهر. فمثلا تنفق شركات المنظمات ملايين الدولارات للإعلان عن الجوارب المفسولة الأنصح بياضا والسبب في ذلك أن الإعلان ناجح ومجرد نجاح الإعلان هو أن الرؤية بالعين تثبت المصادقية (وتخيل الأمر لو لم ير المشاهدون الجوارب ناصعة البياض). كما وأن الطلب إلى الصلاء ابيضاح إذا ما كانوا يفضلون عدم وجود دعاية لهم عند استلامهم الجائزة مثلا يترك الإنطباع بأن الموضوع حقيقي لا شك فيه. وتنجح كل هذه الأساليب في أحداث أثرا لأن الدليل المعنى للنجاح يمنع الناس من الاستفسار عن أي شيء . فلا أحد يسأل مثلا ما هو الفرق بين تأيد القديم وتأيد الجديد، ونرى مشتري أجهزة الكمبيوتر مثلا مبهوتين بسرعة عمل الجهاز والبرامج ويفوتهم أن البرنامج المعروض امكاناته محدودة جدا بل ويسكتهم رؤية نتائج مختلفة تماما مع البرامج الاخرى المتعددة الامكانيات والسعات، ويكشف لولئك الذين يستفسرون عن المعلومات الفنية أن هذا العمل شاق جدا خاصة مع مثلي المبيعات الأذكاء والاعبيهم في تشتت الإنتباه .

للتأكد على الكثير من حالات النجاح السابقة

حرص دلوريان على عدم تذكير مسئولى الحكومة بما حدث لمن سبقه في الدخول لمجال صناعة السيارات بل أنه عمد إلى إيجاد الثقة من خلال تذكير صانع القرار بنجاحاته السابقة (وليس حالات فشله) .

إدكاء الشعور بالقوة

يحب الناس أن يشعروا بسيطرتهم على الأحداث ولذلك يعمد الأشخاص الراغبون في التحايل على صانع القرار إلى مدامته وتأكيد استاذيته وسيطرتة. فعلى سبيل المثال تنقى شركات (بطاقات الائتمان) جملا مثل (انت صاحب القرار فيما تستطيع انفاقه) ... أو (انت سيد نفقاتك).

والخطر فى مثل هذه المخاطبات هو انها تدفع بصانع القرار للإهتمام بالمعلومات التى تروج فكرة سيطرتة وقوته وبالتالي يؤدى هذا الوهم إلى مخاطرات غير محسوبة اعتقادا منه بأنه يستطيع أن يسيطر على الأحداث.

العاطفة

ركز الجزء الأول من هذا الباب على انماط التلاعب التى يقوم بها الآخرون والآن نتناول تأثير العاطفة على صنع القرار. فمن الواضح أن كل القرارات تتأثر بالعاطفة بدرجة أو بأخرى. وتصبح العاطفة مشكلة عندما تطفى على واقع الحقائق. وتركز المناقشات هنا على العواطف الشائعة التى تفسد الحكم على الأمور وتوضحها حتى يتعرف عليها صانعو القرار ومن ثم يأخذونها فى الاعتبار.

(ها نيت) ولو أن

يقول الكاتب الساخر برناردشو أن هناك مأساتين فى الحياة .. الأولى هى أن يكون الإنسان مخنولا محيطا بصورة دائمة والآخرى أن يحقق المرء طموحاته. وفى صنع القرار هناك بون شاسع بين أن يتابع المرء هدفه بفكر وعزم محددين وأن تستحوذ عليه فكرة تحقيق هذا الهدف .

فالأشخاص الذين يقعون فريسة لهذا الإستحواذ لا يرون أى شئ سوى هاجس تحقيق هدفهم فلا يفكرون أبداً فى ما تتضمنه مراحل التنفيذ من مواقف ومشاكل. ومثال ذلك كانت حملة الغاء عقوبة الاعدام التى سادت الستينيات تركز فقط على الالغاء دون التفكير فى نظام السجون وكيف ستتمشى مع الأعداد الكبيرة المحكومة عليها بالمزيد.

ومن التبعات السيئة الأخرى لهذا النمط أنه يحجب تماما الواجه الأخرى للمسألة المطروحة فمن المعروف أن المشاكل المعقدة نادرا ما تنسب إلى قضية واحدة وعندما يسيطر الهاجس على الشخص يتركز تفكيره وانتباهه كله على عامل واحد فقط وينحصر الموضوع فى (لو أن فلانا (وهذا الشئ) تغير لسارت كل الأمور على افضل وجه) ومثل هذا الاسلوب قلما ينجح .

مزيج من التهجير

قد تضيق الطاقة والفرصة الطيبة أثناء ملاحقة هدف استعراضي أصبح منذ فترة نافها لاطائل منه. ومثل هذا السلوك قد يؤدي إلى منع أي تغييرات وهذا أمر شديد الخطورة في عالم يتسم بالمنافسة والتسابق .

المعنويات المتدنية

ليس هناك الكثير مما نعرفه عن التأثيرات المباشرة للإحباط على صنع القرار ولكن نظرا لأثرانه بمشاعر التوتر وتدني مستوى الاعتزاز بالنفس لا يمكن أن نقول بأنه لا يؤثر على سلامة الحكم. وهناك آراء تؤكد أن التوتر يمثل خطرا كبيرا خاصة عندما تسير الأمور من سيئ إلى أسوأ وسيطر على صانع القرار الخوف من المسألة. ويؤدي الخوف إلى :-

- * الاعتماد الخاطيء على الديهية.
- * الرغبة في الانتقام من الآخرين أو اساءة معاملتهم.
- * الرغبة في انهاء ضغوط اللاقرار.

وعندما تسوء الأمور يشعر صانع القرار بأنهم يفقدون السيطرة وعندما يحدث هذا يعمد الناس إلى طمس الحقائق واللجوء إلى اعتقاداتهم الخاصة. وعادة ما تؤدي القرارات المتخذة تحت ضغوط مثل هذه الظروف إلى زيادة الأمور سوءا واحمال المعلومات غير المؤيدة حيث يتصرف صانع القرار معتمدا على لرائته و المعلومات المؤيدة. بعض الأحيان ينقلب الشعور بالخوف والعجز إلى غضب موجه ضد الآخرين ولا يقتصر تأثير السلوك الانتقامي على إحداث الدمار بل أنه يعجبب الأسباب الحقيقية للمشكلة ويقضى على احتمالات إحداث أي تغيير ايجابي بناء.

ومن ناحية اخرى تشكل الرغبة في انهاء ضغوط اللاقرار خطرا كبيرا إذا تم اتخاذ القرار بدون تقييم التبعات والنتائج بصورة سليمة. أضف إلى ذلك أن الأشخاص الذين يشعرون بأنهم ملزمون بتنفيذ مثل هذا القرار تتولاهم مشاعر السخط وعدم الإقتناع تجاه أولئك الذين فرضوا عليهم إراداتهم .

المعنويات العالية المفرطة

يتساوى الحماس الزائد في خطورته مع الاحباط لأنه يحول الانتباه عن تحليل الأمور وتقييمها بصورة سليمة. وهناك تعبيران حماسيان تعكسان الخطر المقصود.

- * مبدأ (يمكننا القيام بهذا).
- * ظاهرة (وجدنا حلا فلننتهز الفرصة).

يمكننا القيام بهذا

تتميز الحضارة الغربية بروح الرغبة والاقبال منذ قديم الأزل. ففي المدارس يعزز المدرسون من حب الاقدام لدى الأطفال ويرفع شأن الأبطال العسكريين بشعارات مثل (الشجاع يفوز). ومع أن السلوك المغامر قد يحقق نجاحا هائلا إلا أنه يصبح خطريا من الغباء إذا طغى الحماس على الحقيقة وغاب المبرر الواقعي للإقدام على المغامرة.

فعلى سبيل المثال نسبت اسباب كارثة انفجار مكوك الفضاء الأمريكي تشالنجر عام ١٩٨٦ إلى (التقاليد العنصرية) - إذا جاز التعبير- لوكالة الفضاء الأمريكية (ناسا).

الفرصة طيبة ولة يمكن تفويتها

عادة ما تحدث هذه الظاهرة مع المشاكل الصعبة - فعند رؤية بادرة حل في الأفق ينتاب المعنيين حماس مفاجئ اعتقادا منهم بأنهم وجدوا الحل الأمثل لمشكلاتهم ولا يتوقف أحد للتدبر في :-

* معايير القرار.

* التكاليف والمخاطر وغيرها من العيوب.

* البحث عن اختيارات بديلة.

وبدلا من تقييم الحل في ضوء المشكلة تعاد صياغة المشكلة لتلائم الحل الذي يتجاهل المسئول كل مساوئه وتغيب كل خطط الطوارئ. وهكذا تكون المعنويات العالية المقرطة... لا أحد يهتم إذا ما كانت هناك بدائل أفضل أم لا وينتهي البحث عن حل للمشكلة وهنا يكون صانعوا القرار مثل مشترى البضائع على الطرق السريعة ... يشترون أول شيء يرونه.

كيف نتعامل مع المعنويات المتعدنية والمفرطة ؟

تجنب التعهد بأية التزامات إذا شعرت أنت أو زملائك بانخفاض أو ارتفاع المعنويات بصورة زائدة. ومن المدهش أنه حتى بضع ساعات من النوم الهادئ قد تحدث اختلافا تاما في مستقبل الموضوع المعنى. ولا تسمح للآخرين بممارسة أي ضغوط عليك - فمن المسموح للمدير أن يعتذر قائلا (لقد كان اليوم طويلا ونحتاج جميعا لبعض ساعات من الراحة) أو أشعر بإرهاق (أو بملل) ولا استطيع أن اناقش هذا الموضوع الآن .

ومن الطبيعي أن يكون هذا التصرف صعبا خاصة عندما يكون الجميع متحمسين وفي هذه الحالة تبقى أفضل نصيحة هي أن تحافظ على بالك رائعا وتمسح للآخرين بإرهاق تفكيرهم قليلا. ولكن تأكد دائما من عدم تنفيذ أي توجيه قبل مزيد من الدراسة والتقييم. ومن الممكن أن تنتهي اجتماعا بقولك (حسنا إن هذه الفكرة رائعة ومباشرة وبدأت أرى حلا في الطريق فهيا نذهب لتتناول شربا). ومن الطبيعي أن تكون مستعدا أيضا لبعض الغم والسخط في اليوم التالي فقد يرى بعض المجتمعون عدم واقعية الفكرة المطروحة (سنتناول في

الباب الثاني عشر مزيدا من النقاش حول التأمل وأهميته فى صنع القرار.

التأيد الذاتى

يصاحب عملية صنع القرار فى المعتاد رد فعل عاطفى يعرف بالتأيد الذاتى ويحدث على المستويات الفردية والجماعية ويتضمن شقين :-

- * التجاوز عن مساوئ وعيوب الحل المطروح .
- * التأكيد على مزايا أحد الإختيارات المنتقاه .

فمثلا إذا اشترى شخص سيارة غالية الثمن بالتقسيط يبدأ هذا المشتري فوراً فى تناسى الأخطاء وفوائدها ورسوم التأمينات نفس الوقت يستمر فى اقناع نفسه بأنه صفقته هذه رابحة. وبالمثل عقب انتهاء المقابلات لإختيار الموظفين الجدد ينهى أعضاء لجنة الإختيار عملهم بتمشية نصف ساعة فى تهنئة انفسهم بما أنجزوه .

والحقيقة أن التأيد الذاتى هو رد فعل طبيعى ولكن يجب أخذه فى الاعتبار نظرا لأنه قد يحجب المخاطر و والقيود التى تحيط بإختيار معين عن أعين صانع القرار مما يتسبب بالتالى فى عدم وضع خطط للطوارئ وترك التنفيذ حسب الظروف وبدلا من الإعتراض والتصريح بأن الموقف الجديد غير كفء فى بعض الأمور والترتيب لبرنامج تدريبيى له يترك لينفذ عمله بأفضل امكاناته _ ومثال آخر من اجتماعات التفاوض حيث يجبر أحد الأطراف الطرف الآخر على تقديم تنازلات فيؤيد الخاسرون انفسهم بكلام مثل (تمام) .. (أنه الشئ المطلوب) أو (تصرف جيد) .. الخ بدلا من ان يخططوا كيف سيتدولون الأمور المتبقية.

ويستمر التأيد الذاتى حتي مع انضاح خطأ القرار. فمشتري السيارة مثلا _ عندما يجد قطع الغيار باهظة التكاليف يستمر فى اقناع نفسه بأنه يستحق أن يستمتع قليلا بالحياة. ويلجأ الناس إلى مكافآت الغموض واللبس فى الدليل لتبرير قراراتهم وبدلا من الاعتراف بأن افتتاح مشروع جديد هو كارثة فى حد ذاته يعمد المدير إلى التركيز على حالات متباعدة من النجاح لتبرير استمرار الاستثمارات وبالتالي يصعد من التزاماته

الخلاصة

- * تعتبر المعلومات مجالا سياسيا لأنه تؤثر فى صنع القرار.
- * يحاول الناس التلاعب بالمعلومات لتحقيق أهدافهم الشخصية.
- * من نماذج التلاعب :
- الحجب الكلى أو الجزئى للمعلومات غير المواتية.
- التاكيد على المعلومات المواتية أو المتوافرة تحت الرقابة.
- * من اساليب التلاعب :
- الاغراق الكمى.

– التصفية الإنتقائية.

– استغلال الخبرة.

– التأثير الإنطباعي.

• اغراق صانع القرار كـما :

– يعرقل فهم الموضوع بالكامل.

– يسهل حجب المعلومات غير المواتية.

– يهيئ جوا من الثقة.

• يسهل الابداع حجب أو تشويه المعلومات رغم ضرورته ويمكن تقليل المخاطر هنا بتمحيص

الاجزاء المهمة من المعلومات.

• لا تدع الغموض يحجب رؤيتك فانت تعرف أكثر مما تظن أنك تعرف.

• غالبا ما يعتمد الخبراء على المظهر لا للمضمون ومع هذا يتمتعون بسلطات قوية.

• نهتم كثيرا بالمعلومات الصادرة من أناس نعرفهم أكثر من تلك الواردة عن غرباء.

• يعتبر التأثير الإنطباعي واحدا من الخطط التأثيرية الشائعة في صنع القرار فأصحاب

الاكشاك يعرضون أفضل بضائعهم .

• يمكن للتأثير الإنطباعي أن يدفع بصانع القرار لاهمال كل المعلومات الحقيقية البحتة

ويضم أسلوبه عدة عناصر هي :-

– تكوين وإطلاق صورة متكاملة.

– إيصال الصورة لصانع القرار.

– المثابرة.

– الوصول إلى صانع القرار بما يروق له.

– إعطاء صانع القرار الشعور بأنه لا يخطئ.

• يمكن للمعنويات أن تفسد سلامة الحكم بطسي الحقيقة.

• يتساوى الحماس الزائد في خطورته مع الاحباط.

• تجنب التعهد بأية التزامات إذا شعرت أنت أو الآخرون بمعنويات مرتفعة جدا أو مثلية

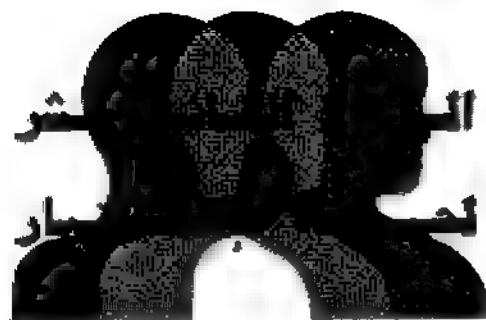
جدا.

• بصاحب القرارات رد فعل يطلق عليه التأييد الذاتي . ويعني به :-

– التجاوز عن مساوئ الحل المطروح.

– التاكيد على مزايا أحد الاختيارات المنتقاء.

• يمكن للتأييد الذاتي أن يؤدي إلى سوء التخطيط للطوارئ وسوء التنفيذ.



ينتهى المطاف فى عملية صنع القرار بآخر مرحلة وهى لحظة الإختيار وفى المعتاد تنحصر عندها المناقشة على الإختيار بين (أ) أو (ب) وسؤالين هما:

— ماذا سيحدث إن قمنا بتنفيذ هذا ؟

— وماذا سيحدث إن لم نفعل ؟

ومهما كانت دقة الجهود التى بذلها صانع القرار فى البحث عن اختياراته وتقييمها ومهما كانت دقة احتياطاته التى اتخذها لتجنب سوء الاختيار لا يستطيع التخلص نهائيا من عنصر الريبة وعدم التيقن.

ومع أنه من الحقيقى والواقعى أن نقول أن الأمور كلها تفتقر إلى التيقن التام فى نهاية الأمر إلا أنه من المهم وينفس القدر من الواقعية ضرورة الإشارة إلى أن عملية صنع القرار تضم فى مراحلها قدرا كبيرا من التنبؤ والتوقع.

ولا يمكن بطبيعة الحال القيام بأي شئ تجاه العنصر المجهول أو العامل (س) مثلا ولكن ممارسة قدر ما من التنبؤ ومحاولة قراءة المستقبل حسبما تسمح به الظروف. ويهدف هذا الباب إلى مساعدة صانعى القرار فى كيفية تحقيق أقصى مستوى من الفعالية من خلال إيضاح بعض أساليب التنبؤ والتوقع.

قراءة المستقبل

فى كتاب (الهدنة) يقص علينا بريمو ليفى قصته فى العودة إلى الوطن بعد التحرر من معسكر الاعتقال النازى الشهير (أو شفيتز) وقصة أحد زملاءه فى المعتقل الذين كانوا ينادونه (باليونانى). فقد اندمشت ليفى كثيرا لجودة ومثانة حذاء ذلك اليونانى فى ظل الظروف السائدة آنذاك وكان رد اليونانى هو أنه حصل عليه فى مقابل الطعام وكان هذا الرد أكثر غرابة ففى المعسكر كان الطعام هو الفاصل بين الحياة والموت. ومع نفاذ صبر اليونانى من أسئلة ليفى استدرك قائلا أن الحذاء فى رأيه أهم كثيرا من الطعام فالحذاء يسهل له مرحلة العودة للوطن والهرب من الخطر والبحث عن الطعام عند الضرورة.

وعلى ليفى عدم اهتمامه بهذه النقطة بعرضه أثناء احتجازه بالمعسكر وعجزه عن البحث عن حذاء واستطرد — أنه كان يتوقع أن يزودهم الروس بالأحذية والطعام. ورد اليونانى (مجرد كلام .. أى شخص يمكنه أن يتحدث ويتكلم كما يحلو له ..

فانا كانت درجة حرارتي فوق الأربعين درجة وكنت أهذى تحت وطأة الحمى ولم أكن أستطيع التمييز بين الليل والنهار ... شئ واحد لم يغيب عن بالى.... وهو انى كنت احتاج لحذاء.... وما فعلته أنا هو حسن البصيرة وما فعلته أنت ضرب من الغباء وفشل فى فهم حقائق الأمور).

لم يكن اليونانى عرافا يقرأ الطوالع بل كان يعيش من خلال ممارسته لقوى متاحة لنا

جميعا وهي :-

• احساس واضح بمهية الهدف

• التفكير فى المستقبل مع الوعي التام بالواقع.

• التفكير فى مضامين الواقع القائم.

• التصرف اعتمادا على ما نراه.

ففى بادئ الأمر إرتأى اليونانى أن هدفه هو البقاء حيا اثناء رحلة العودة للوطن ثانيا كان من الواضح ... من خلال خبراته السابقة فى معسكر الاعتقال أن المستقبل يعنى السفر والتنقل خلال بلاد مزقها الموت والمجاعة والمرضى وكان يدرك أنه يمكن أن يأتية الخطر فى كل مكان وأن حياة الانسان لا تساوي آنذاك سوى أقل القليل.

ثالثا كان اليونانى يرى أن الاعتماد على النفس هو مفتاح البقاء ويتوقف هذا الاعتماد على القدرة على التحرك السريع وكان الآخرون فى هذا الوقت منهمكين تماما فى الصراع من أجل تأمين حاجاتهم الضرورية. وأخيرا وبدلا من الانتظار والتنازل كما فعل رفيقه عبد اليونانى إلى تولى مسئولية بقائه حيا من خلال تأمين الحذاء.

السبب والنتيجة

• فئة خاصة من الافتراضات المنطقية

هناك قرارات كثيرة تعتمد على افتراضات منطقية اساسها السبب والنتيجة فمثلا يمكننا افتراض أن تخفيض الأسعار سيؤدى إلى زيادة المبيعات أو إذا كان أحد طرفى المنافسة الرياضية قوي ومهاجم عنيد بصورة واضحة فإن الطرف الآخر سرعان ما يخضع له. والحقيقة أن الافتراضات المعتمدة على (إذا كان كذا أو)أن حدث كذا) تمثل مشكلة كبيرة فى صنع القرار لأنها تركز تماما على التخمين والبدهييات فالتخمين غالبا ما يقع فى دائرة الأخطاء والبدهييات لا يمكن الاعتماد عليها.

ولكن هناك ... مثلا ... افتراضات منطقية تؤيدها الأبحاث مثل :-

• العقاب يؤدى إلى الاحساس بالمرارة والأسى.

• يتولى المشرفون القيادة فيتبعهم الرؤسون.

• الرضا فى العمل يؤدى إلى تولد مشاعر الاخلاص والولاء للمؤسسة.

التحقيق من واقعية الافتراضات

من أفضل السبب لاختبار مدى واقعية الافتراضات المطروحة بخصوص الآخرين هو أن تضع نفسك مكانهم وعلى أقل تقدير هذا الكلام معناه أن تتصور كيف سيكون رد فعلك تجاه ما يهددك أو تجاه الاقتراح المقدم لك أن كنت فى مكان هؤلاء الاشخاص.

فمثلا إن كنت تعمل كمندوب للمبيعات وعرض عليك العميل أقل سعر مطلوب فمن

الطبيعى أن تتجاهل تماما التحدث عن الحسومات. وقد تكون قائدا لمجموعة من العمال فى مفاوضات تجبرونها مع ادارة الشركة فلن يسعدك اطلاقا أن تعود لزملائك صفر اليدين. وهذا الاسلوب يهين لك طريقة فعالة وسريعة لرؤية مدى واقعية افكارك ويمكنك الارتفاع بهذا الاسلوب من خلال التحقق مما تعرفه عن الطرف الآخر وآماله ومخاوفه واسس تفكيره حتى تدرك وتتأكد من كيفية فهمه لمقترحاتك.

ومثال ذلك قد يكون أغلب الناس قلقين للمخالفات المالية فى حياتهم. ولكن المحاسب أو المراجع المالى يكون أكثر قلقا من الشخص العادى وذلك بسبب خبراته وخلفياته فى هذا المجال ولذلك فمن المتوقع أن ينظر هذا المحاسب أو المراجع بجدية شديدة للمخالفات مهما كانت نفاستها لدرجة قد يفكر معا الشخص العادى أنه - أي المحاسب - يبالغ فى قلقه.

المثال التالى يرى المخاطر التى قد تنشأ عن القصور فى تقييم نظرة الشخص الآخر للموضوع :-

(بدأ المدير الجديد عمله بعقد لقاءات انفرادية مع الموظفين بهدف التعرف على دور كل منهم وما يقومون به من أعمال للمؤسسة ومناقشة أي مسائل أخرى ذات أهمية. وسمع أحد الموظفين من زملائه الذين التقى بهم المدير أنه يساعد الموظفين المنظمين فى أعمالهم. وكان الموظف يعتزم أن يثير مسألة راتبه فى الاجتماع فحضر وفى ذاكرته وصف شامل لما يقوم به من أعمال ومعه من المذكرات والمراسلات الإنيقة جيدة التنظيم وقائمة مرتبة من الأسئلة المتعلقة بها. وفور بدء الاجتماع يادر بإثارة موضوعه الخاص بالمرتب).

اتسم فعل المدير بالبرود وقلة الإكتراث رغم أنه كان يقدر تماما حسن الإستعداد والتنظيم وما لم يكن الموظف يعرفه هو أن المدير كان ينتمى إلى مدرسة إدارية شديدة المحافظة حيث تعلم منذ بدء حياته ألا يسأل عن المال مطلقا. ولم يكن الأمر قاصرا على مناقشة موضوع لا يحبه المدير فحسب بل أن الموظف أفسد كل شئ على نفسه، أيضا بالإفراط فى حسن الإعداد. وكان يمكنه إعطاء انطباع أفضل من خلال أعداده أيضا لبقية موضوعات الاجتماع لأن المدرسة الإدارية المحافظة تتميز بالإخلاص الشديد للمصل وتوجيه كل الطاقات له.

والحقيقة أن هذا الموظف كان من أشد العاملين إخلاصا وكفاءة فى مجموعته ولذلك كان مندوبا وراء مطلبه حيث كان أقلهم راتبا.

وكانت رؤية المدير الموضوع من المنظور التالى :-

((لقد أتى إلى مكتبى وأول شئ فعله هو أنه مد يده طالبا المزيد من المال ولم أكن اعرف حتى ما هو عمله ولم يكن مهتما فى التحدث عنه فكان كل ما قاله <اعطينى .. اعطينى> ولم يفصح لي عما يستطيع القيام به لهذه المؤسسة.))

ولا تقتصر الأهمية على معرفة الشخص الآخر وأخذ اعتباراته فى الحسبان فقط بل كذلك الأشخاص المحيطين به والمؤثرات والضغوط التى قد يمارسونها. وقد يساعد هذا صانع القرار فى التنبؤ بردود أفعالهم ويتصرفاتهم ويتيح له حسن تقييم الطرف الآخر.

فقد يرى صانع القرار مثلا انه يتعين عليه منح الطرف الآخر مزيدا من الوقت حتى يتمكن من الوصول إلى اتفاق عام مع شركائه قبل الرد على المقترحات المطروحة وقد تحتاج عملية اتخاذ القرار في هذه المرحلة إلى ضرورة تقديم بعض المقترحات في شكل مقبول لجميع أفراد الطرف الآخر وليس لقاتلهم بمفرده.

ومن الخطأ أن نقول (انها مشكلة الطرف الآخر وليس لنا دخل بهذا.. فلو كان أعضاء الطرف الآخر مختلفين في الرأي متصارعين في ذلك لتقلصت كثيرا فرص التوصل إلى نهاية ناجحة للمفاوضات بين الطرفين. ولهذا السبب قد يذهب التجار إلى أبعد مدى ممكن في التفاوض فيتيحون للمشتريين الفرصة الكاملة لترتيب أمورهم مثل تأمين المال واعداد مواصفات المناقصة وشروط الاتفاق .

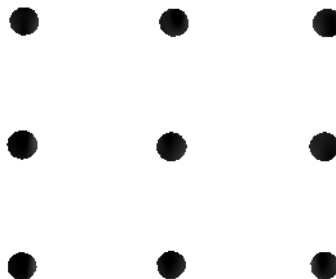
الافتراضات السببية الإنشائية

أحذر من تبني أي افتراضات ليس لها ما يبررها. بخصوص تصرفات الآخرين ومنها افتراضات مثل (إذا كان عبدالعزيز يريد حقا هذه الصفقة لكان قد وقع على الإتفاق قبل ذلك بكثير وإذا كانوا سيتخذون الإجراءات الصناعية المطلوبة لكانوا أنهوا قبل هذا) فربما كان عبدالعزيز ينتظر عودة مشول ما من السفر لتوقيع الإتفاق ولربما كانت النقابات العمالية تروج لتأييدها في الإجراءات الصناعية بعيدا عن المصانع وأماكن العمل .

هل الافتراضات هي المشكلة ؟

يتم بناء كثير من الافتراضات بصورة تلقائية بدون وعى وهذه الافتراضات التلقائية يمكنها أن تؤدي إلى المشاكل من خلال الحواجز الوهمية التي نقيمها فمثلا يفترض بعض الناس أن أعمالا معينة جكر لهم لا يشاركون فيها أحد أو أنها لا تهم البتة فتعمل هذه الافتراضات على تقليل الاختيارات المطروحة وتبقى الاختيارات محدودة إلى أن يحدث تغيير جذري أو تحدث أزمة أو يتعطل العمل .

في بعض الاحيان تؤدي الافتراضات إلى جعل حل المشاكل أمرا مستحيلا. فمثلا حاول ايصال النقاط التسع الموضحة أسفله ببعض بأربعة خطوط مستقيمة دون رفع القلم :-

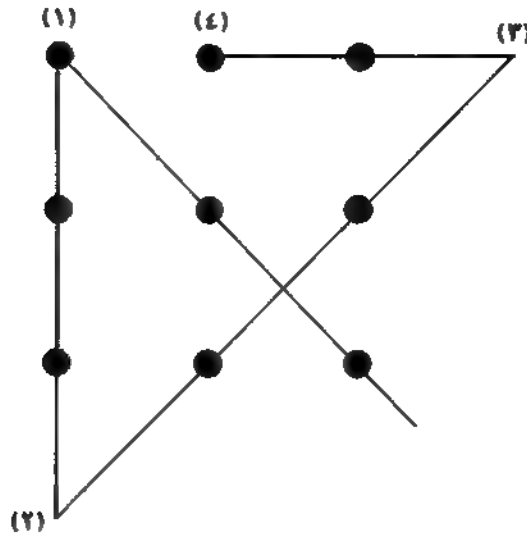


مشكلة النقاط التسع (شكل ١٢-١)

فإن لم تكن تعرف هذا اللغز أصلا فسوف تمضى أوقاتا مطولة في رسم خطوط يمنه ويسره جميع الاتجاهات بلا طائل ويرد السبب الرئيسي للفشل في هذا اللغز إلى الافتراض الذي بنيت عليه طريقة الحل:-

فالافتراض الذي بنيته هو لأن النقاط التسع تشكل مربعا فلا بد وأن يكون الحل في هذا المربع وهذا شرط فرضته أنت على نفسك ولم يرد في التعليمات. والآن اوجدت أنت المشكلة ولم يعد من المهم الآن كيف تتجه بخطوط القلم.

وهذا هو الحل :-



أثناء وضع الافتراض بشأن طبيعة هذه النقاط تم إيجاد واقع معين أصبح صانع القرار أسيرا له . فقد يتناول حل اللغز بعناية ودقة بتحديد كل الاتجاهات أولا ثم تجربتها الواحد تلو الآخر. ومع هذا يضيع وقته سدى لأن الافتراض بأن التوصيلات لابد وأن تشكل من النقاط مربعا يجعل الحل مستحيلا ومهما حاول تبقى دائما نقطة خارج خطوط الإتصال. ويمكن الحل في مراجعة الافتراضات المحيطة بالنقاط وليست النقاط نفسها وتطبيق هذا الأسلوب في صناعة القرار خاصة عند الوصول إلى نهاية مسدودة لمشكلة ما أو ظهور صعوبة بالغة في حلها نجد أنه من المفيد جدا أن نعود للوراء خطوة لتعيد مراجعة الافتراضات المطروحة بشأن المشكلة. فمثلا من المألوف افتراض أن الموظف قليل الخبرة لن يكون مهتما بعمل أجره قليل أو درجته أقل ومثل هذا الافتراض يدفع بصانع القرار إلى مصيدة البدائل المنحصرة في صرف الموظف أو التجاوز عن قصوره.

وكلا الاختيارين لا يصلح. والواقع أنه إذا حدث وأن قدم شخص ما هذه الفكرة فمن الممكن أن يسعد الموظف بقبول العمل المكلف به بل أنه قد يرى أنه ليس هناك اختيارات سوى انجاز العمل.

المعالجة المرحلية للإمكانيات المتوافرة : كشف حجب المستقبل

يوجد المستقبل دوماً في الحاضر القائم وإذا طبقنا هذا المفهوم من الناحية الإدارية نجد أن المشروعات التي يغلب عليها سوء التنظيم وقصور الموارد محكوم عليها بالفشل من أول الأمر. ومن أفضل السبل لمعرفة إذا ما كانت الخطة أو المشروع سينجح أم لا هو مراجعة المحتوى والمهام والموارد بصورة دورية ومنظمة وهذا ما يعرف بالمعالجة المرحلية للإمكانيات. وقد تم تطبيق هذا المفهوم بصورة واسعة في عمليات التصنيع ولكنه يصلح لأي نسط من أنماط العمل. ويعد تحليل المعالجة المرحلية للإمكانيات مفيداً بوجه خاص في الحالات التي تحتم على صانع القرار تفويض الكثير من مسؤولياته للآخرين.

ويمكنك تقييم الإمكانيات باتباع ما يلي:-

- * قسم المشروع إلى مراحله التركيبية.
- * حدد متطلبات كل مرحلة بصورة واقعية ومحددة.
- * اسأل نفسك (إذا كنت سأقوم بتنفيذ هذا - فما الذي احتاج إليه ؟)
- * تأكد من الأدلة المتوافرة على أنه تم تحديد الموارد المتعلقة بالمشروع.

والمقصود من الموارد هنا هو كل ما هو ضروري لإكمال المشروع بما في ذلك الجداول الزمنية وتعاون الإدارات الأخرى وموافقات الجهات المعنية والخبرات الخ.

الاعتماد على طرف ثالث

كان من بين الأسباب التي أدت إلى فشل الجهود الدبلوماسية في منع حرب الفوكلاند بين إنجلترا والارجنتين هو أن المفاوضين الأرجنتينيين كانوا يفتقرون إلى السلطة فكانوا إذا وافقوا على اقتراح ما في المفاوضات يجنون حكومتهم قد غيرت من رأيها أو لم يتفق أعضاؤها. فمن أساسيات الإدارة أنه عندما يعتمد القرار على طرف خارجي مثل الموردين أو مقاولي الباطن ننصح بمعرفة إمكاناتهم على وجه التحديد... هل الشخص المفاوض يتمتع بسلطة التوصل إلى اتفاق أو يتعين عليه الرجوع إلى رؤسائه ومسؤوليه، وبالمثل ... هل تتوافر المعدات المطلوبة لدى المورد أم لا؟ وأن لم يكن لديه المطلوب فكيف سيؤمنه؟ ما هي الالتزامات المترتبة على ذلك؟.

معرفة أوضاع المنافسات المنافسة

يمكن تطبيق الأسلوب التحليلي لمعالجة الإمكانيات بهدف التعرف على فرص نجاح الطرف المنافس. فالأحزاب السياسية مثلاً تدرس نسب استطلاعات الرأي لمعرفة مدى تطور القدرات الانتخابية لخصومها. وتعتمد الشركات التجارية إلى دراسة الأوضاع المالية والخبرات الإدارية للشركات المنافسة بها لتحديد ما إذا كان بإمكانها دخول أسواق معينة أو معرفة قدراتها على البقاء في الأسواق الحالية.

ومن الواضح أن مثل هذا التحليل يرتبط إلى حد كبير بالمعلومات المتوافرة ولكن بصفة عامة يمكننا القول بأن قليل من الدراسة خير من عدمها.

عدد العناصر المتحركة

من الأوجه الأخرى الهامة في معالجة الامكانيات - في سياق صنع القرار - هو عدد العناصر المتحركة في الخطة والمقصود بالعناصر المتحركة هنا هو عدد الاشخاص الذين يعتمد كل منهم على الآخر في عمله وكذلك متواليه الاجراءات المتتابعة بين القرار وتنفيذه. ومثلما هو الحال في الآلات الميكانيكية كلما زاد عدد القطع المتحركة كلما زادت الاعطال.

وتمثل احالة المعاملات بين عدة لجان مثالا جيدا لهذا الأمر- فاعتراض احدى اللجان ينجم عنه تأخير المعاملة عند أخرى ومن ثم يؤدي هذا التأخير إلى فقدان بعض الاوراق مما يزيد من تأخر المعاملة. وتعاني الهياكل التنظيمية الموسعة من هذه المشكلة ففي الوقت الذي ينزل فيه القرار إلى المستوى الوظيفي العاشر مثلا يكون قد أصبح مختلفا تماما عن القرار الأصلي.

وتعزز البساطة من فعالية الإمكانيات وهذا يعنى الإحتفاظ بأقل عدد ممكن من الموظفين والإجراءات وينبغي على وجه الخصوص جعل الاتصالات حتى وأن تطلب الأمر إعطاء تعليمات شخصية فإن كان موضوع شديد الأهمية يجب أن تتجاوز العناصر المتحركة وتتوالى العمل بنفسه.

الاصول المنطقية لصنع القرار

تقول نظرية الاصول المنطقية أن التغيير يحدث في شكل معروف بالتغيير الطرحي النقضي، فالهيئات تتأسس لهدف معين والبنيات الاجتماعية تظهر نتيجة تطور العلاقات والأدوار (طرحي) وكل البنيات الاجتماعية مبتلاة بالتناقضات والخلافات. وهذه الامور بعضها ضروري ولكنها جميعا تعمل على ايجاد التوترات.

فالجامعات مثلا يتعين عليها تدبير اعتمادات مالية للقيام بابحاثها الاكاديمية ولكن الانشطة الخاصة بتوليد الاموال قد تشتتها عند اهدافها في تطوير المعرفة ويأتى التوتر ليقدم حافزا للتغيير (نقضي) ولكن طبيمة النظام القديم تحد من احتمالات التغيير وكذلك الهيئات الاكبر التي تعتبر النظام القديم جزءا منها. وقد ينجم عن اعادة البناء محور جزء من التناقضات القديمة أو كلها إلا أنها تتسبب في ايجاد تناقضات جديدة تؤدي إلى حدوث توترات جديدة.

تحدد المضامين الهامة بالنسبة لصانعي القرار في هذا النمط فيما يلي:-

.. يمكن توقع التغيير من التوترات الموجودة.

.. تؤدي تسوية مجموعة من التوترات إلى ايجاد أخرى.

.. تفشل معظم التغييرات في حل المشكلة أو تتسبب في تفاقمها.

•مثال•

أقدمت احدى الهيئات على تخصيص بعض اعتماداتها لإنشاء وحدة للصحة المهنية بغية تقليل عدد الاجازات المرضية في الهيئة. ورحب كل العاملين بهذه الخطوة حتى اعلنت الادارة

أن على الوحدة تمويل نفسها بعد ذلك طبقا للسياسات التنظيمية العامة التى تنتهجها الهيئة. وأسفرت هذه الخطوة عن انتفاء الفرض من هذه الخدمة حيث تحول العاملون من المقابلات الطبية المطلوبة غير المنتظمة والاستشارات الحقيقية إلى الفحوصات الطبية الروتينية السريعة لتبشير وجودهم فى الوحدة .

كان النمط المفتوح وغير المنتظم للخدمات التى كانت تقدمها هذه الوحدة الصحية فى بادئ الامر أمرا متناقضا تماما مع السياسات الادارية للهيئة قد عززت من قوتها مرة أخرى. ولكن بهذا العمل تسببت الهيئة فى حدوث توترات جديدة منها شعور الموظفين بأن الهيئة تخدمهم وأن العاملين فى الوحدة تركوا العمل بها بعد شعورهم بعدم الرضا عن عملهم الجديد وعما يحدث وتبقى النقطة الثالثة عن الاصول المنطقية للتغيير وهي أنه إذا حدث هذا التغيير داخل حدود نظام معين فإنه فى الغالب ينتهى إلى درجة من عدم الاتقان أو إلى التغيير التدريجى. وعلى سبيل المثال كثيرا ما تسفر التعديلات الادارية عن إعادة صياغة مهام بعض الوظائف وبالتالي بعض التعديلات فى الرواتب أو الغاء وظيفة أو أكثر أو إضافة أخرى. ويأخذ الامر أسابيع وأحيانا شهورا من الجهد لينتهى إلى تغيير طفيف جدا فى الحقيقة.

الجزء التالى سوف نناقش أسباب حدوث هذه الامور وكيف يمكن لصانعى القرار الهروب من المصائد التى ينصبونها لانفسهم.

لماذا يكون الخطأ أحيانا هو الصواب؟

يستطيع صانعو القرار تذكر بعض الحلول التى كانت تبدو سخيفة وغير عملية فى وقتها ثم أثبتت الظروف فعاليتها وصلاحياتها كما انهم يألّفون الظاهرة المضادة لى الحلول العقلانية التى تأتى نتيجة لجهود كثيفة فى جمع المعلومات والتقييم الدقيق لها ولكنها أدت فى النهاية إلى حدوث مشاكل وكرارث فى العمل وهذه الامور ليست لها علاقة بالحظ أو بالحسن أو العاطفة تجاه فكرة ظاهرها سخيف أو غير واقعية . ويمكن تفسير هذه الظواهر فى طبيعى التغيير ذاتها.

(يحدد علماء النفس نوعين من التغيير):-

١- تغيير يحدث داخل النظام ولا يغير النظام نفسه ويعرف هذا النمط بتغيير النظام الأول .

٢- تغيير النظام نفسه ويعرف باسم تغيير النظام الثانى ويتمثل النمط الأول فى دورة التغييرات الطرحية النقضية التى ناقشناها فى الصفحات السابقة ودائما ما يتخذ شكل دائرة مغلقة حيث يحد النظام نفسه من الميل إلى التغيير. فمثلا يتعين على أحد راغبي الزواج أن يختار زوجة من بين امرأتين.. الصغيرة المغامرة والكبيرة الحنون كالام، فيجد نفسه محتارا لأنه يحتاج فى واقع الامر لكل من النمطين. ولكن قيود الاختيار تترك له مجالا ضيقا أيا

كان اختياره وقد أوقع الرجل نفسه فى الحيرة لأنه افترض أن اختياره مقصور على واحدة من الاثنين فإن اختار فعلا واحدة منهما فالتغيير الذي يحدث هو تغيير (النظام الاول) فقط أي تغيير داخل حدود الاختيارات ولكن يجب أن يكون الامر كذلك ؟.

هل الاختيار ضروري؟

غالبا ما نجد تصنيف الاختيارات على أساس (هذا أو ذاك) شائعا فى صنع القرار. ولقد ذكرنا فى بداية هذا الباب أن جميع المسائل المتعلقة بالقرار تتبلور إلى اختيارات بين هذا أو ذاك ولكن حتى ولو كانت الاختيارات جذابة وحتى لو كانت فى مراحل متأخرة لا بأس أن نتدبر برهة للتدبر فنسأل:-

* لماذا يتعين علينا الاختيار؟.

* هل يجب أن نختار؟.

* هل هذه الاختيارات هي المتاحة فقط أم هناك أخرى؟.

والسبب وراء هذا التقييم هو أن القرارات غالبا ما يتم اتخاذها تحت ضغط ما ثم تتغير فى السياق بعد ذلك المعلومات والموقف العام وتصنيف المشكلة ولذلك ننصح بمراجعة كل هذه الامور مرة أخرى قبل التورط فى أى التزامات وهناك تساؤلات أخرى قد تفيد فى هذه المواقف ومن بينها:-

- أين نقف الآن ؟.

- وكيف وصلنا إلى هذه المرحلة ؟.

- وإلى أين نريد أن نتوجه ؟.

وعندما تكون الاختيارات غير مرضية أو تبقى حولها الشكوك يصبح التقييم أمرا فى غاية الضرورة. فمثلا بعد تنظيم الجولة الثالثة من اللقاءات الشخصية تعمز اختيار المرشح المناسب للعمل ويد من الأفضل تعيين الشخص الأقرب إلى المواصفات المطلوبة. ويسكن لهذا الاتجاه أن يشكل خطأ جسيما، فقد يكون العمل المطلوب مستحيلا بالنسبة لهذا الشخص وبينما يحاول القيام بهامه يتضح أن هذا العمل قد تسبب فى إيجاد عدد من المشاكل يفرق ما يعمل على حله.

وبعبارة أخرى أن (اختيار النظام الأول) أى الاختيار من بين المرشحين الموجودين لا يشكل أى حل على الاطلاق فالمطلوب فى هذه الحالة شئ آخر.

للهرب من اختيارات هذا أو ذاك

مثال

حدث فى القروى الوسطى أن تسلمت القرية للزدهرة انزلوا من الغزاه حيث أخبرهم رسول المعتدين أن عليهم تسليم القرية وكنوزها أو مواجهة الدمار والتخريب والاغتصاب. فوقع

الفلاحون في حيرة شديدة ولم يكن لديهم اختيارات سوى الاستسلام وخسارة ممتلكاتهم أو القتال وهم يعرفون أن الغزاة سينهبونهم ثم يقتصبون نساخهم إن انهزموا في المعركة. واشتدت حيرة الفلاحين واغرقوا أنفسهم في وهم الاختيارات التقليدية وكانت كلها كوارث ونوازل.

ولكن النساء كانت لديهن فكرة أخرى تقضى بأن يتركن الرجال ليواجهن مصيرهن ويغادروا القرية. وهذا الاقتراح الانتحاري ينقذ الجميع. لأن الغزاة عندما يصلون لن يجدوا سوى مجموعة من النساء لا حول لهم ولا قوة يقدمن ما يطلب اليهن من الطعام وحسن الضيافة فيمكتون لفترة من الزمن ثم يرحلون مستأنفين مسيرتهم .

وتنتج هذه الخطة لأنها أصلا تغيير (النظام الثاني) كما أنها تمت إلى حلول المنطق بصله في حين أن الاختيار هو تغيير (النظام الأول) - أي الاختيار المنحصر في مشكلة (هذا أو ذاك) فلاستسلام أو القتال ليست حلولاً على الإطلاق فكلاهما ينتهي بتدمير هدى البقاء والحفاظ على الحياة التي يهدف إليها الفلاحون.

وعند تطبيق مفاهيم تغيير النظام الأول والثاني على صنع القرار داخل المؤسسات - لننظر أولا إلى الحالة التالية :-

خطت أحد المؤسسات للمشاركة في برنامج حكومي يهدف إلى توفير ٤٠٠ فرص عمل في منطقة ترتفع فيها نسبة البطالة. وكانت أغلب الأعمال لغير المهرة وكان من الضروري أيضا تعيين ١٦ عاملا ماهرا.

وفي آخر لحظة أعلنت اتحادات العمال انها لن تسمح بأن يحصل العمال غير المهرة على نفس أجور العمال المهرة. وكان وجود هؤلاء العمال المهرة الستة عشر أمرا أساسيا لنجاح البرنامج واستمراره ومن ناحية أخرى كانت الاجور موحدة ومحددة من قبل الحكومة ويستحيل تغييرها وشعرت المؤسسة باليأس والمعجز لزاء حل هذه المعضلة والخطر الذي يهدد فرص العمل التي يوفرها البرنامج .

هذا المثال يقتصر (تغيير النظام الأول) على محاولة استمالة اتحاد واحد أو كليهما أو الضغط عليهما لقبول الوضع. والواقع ان هذا الاتجاه كان سيساعد على تصعيد النزاع الذي يدور حول متغيرات المنزلة بين العمال المهرة وغير المهرة. وكان اتحاد العمال غير المهرة غاضب لأنه كان يريد فروقا في الرواتب والدرجات بين كل العمال المشتركين في البرنامج بينما ادرك اتحاد العمال المهرة أنه بطريق العناد قد وضع نفسه في مأزق صعب ومع هذا تم التوصل إلى حل لهذه المشكلة عندما طرحت المؤسسة اختيارا ثالثا يقضي بأن تتعاقد مباشرة مع العمال المهرة الضروريين - أي خارج البرنامج وبذلك تدفع لهم اجورهم العادية ورضيت اتحادات العمال غير المهرة بهذا الحل لأنه لن يضع فوارق في الرواتب والدرجات بين العمال المشاركين في البرنامج وبالمثل قبلته اتحادات العمال المهرة لأنه يتماشى مع مطلبهم .

وتظهر هذه الحالة أيضا أن حدوث تغيير للنظام الثاني ليس صعبا ولا معقدا. وكل ما كان يحتاجه الأمر في الأساس هو الخروج من خضم هذه الأحداث والتدبر في حلول تعمل على حل المشكلة وألا يصبح الحال مثل مائق السيارة المخمور يبيحث عن مفاتيح سيارته ولا يهتم بالبحث عنها في المكان الذي فقدتها فيه ولكنه يبيحث عنها تحت عمود الإضاءة في الشارع لأن الضوء هناك قوي. أحيانا يحدث تغيير النظام الثاني دونما وعي مثلما هو الحال عندما تفقد أعصابك في مشادة مع شخص ما وبعدما تتسأل هل كان تصرفك هذا سخيفا إلى أن ترى كيف يتصرف ذلك الشخص. وهنا حدث تغيير للنظام الثاني لأن تأثير الغضب أدى إلى كسر حواجز العبر والادب ومن الواضح أن الأمر ليس كذلك دائما ولا يمكن أن تدافع عن هذا ولكنه لماذا تنفع أحيانا التصرفات الطائشة.

أهمية التأمل والتدبر

يحتاج الشخص إلى التأمل في عمليات التوقف أثناء المشكلة لتحليل المعالجة المرحلية للإمكانيات ووضع الشخص نفسه في مكان الآخر وبطبيعة الحال يكون التأمل سهلا كلما كان صانع القرار في وضع مرتاح ذهنيا.

ومن المدهش أن هناك أشياء بسيطة مثل التجول قليلا سيرا على الأقدام أو التحدث بشأن المشكلة أثناء الطعام أو النوم جيدا أثناء الليل يمكنها أن تميد إلى إحساس الشخص بتمكنه من أطراف

التنويم الذاتي المغناطيسي

يعتبر تنويم الذات مغناطيسيا أسلوبا طيبا لتحقيق الاسترخاء العميق والتنويم في حد ذاته لا يمكنه تحقيق أي شيء ولكنه ينفع في الاستعداد للتأملات. وبينما نؤكد على أن أفضل طريقة لتعلم هذه المهارة هي استشارة أحد الممارسين المحترفين إلا أنه يمكن القول بأن الخطوط العريضة تتلخص في:-

- * جهز غرفة خالية من المشتتات القائمة والمحتلة.
- * ارقد في مكان بحيث تستطيع الاسترخاء براحة تامة.
- * دع عقلك ينحرف بعيد ... استرخ ودع نفسك تنحرف أكثر وأكثر.
- * وبينما تسمن في الاسترخاء دع أول اختياراتك يطوف في ذهنك.
- * تدبر في الاختيار كما تراه الآن ولاحظ أول عنصر يأتي إلى ذهنك.
- * ثم تخيل نفسك بعد خمس سنوات من الآن عقب اتباعك لهذا الاختيار فماذا

ترى؟

* كرر نفس العملية للاختيار الثاني فماذا ترى الآن ؟

لايستطيع التنويم أن يصنع لك قرارا ولكن الصور التي يجسدها لاختياراتك يمكنها أن تعاونك في حسن الاختيار وعلى أقل تقدير هذه العملية تجبرك على التمهّل قليلا والاسترخاء والاطلال على المستقبل.

الانجذاب للعاطفي

فى بعض الاحيان وخاصة فى القرارات الشخصية نجد الاختيارات غير العاطفية المكلفة أو التى يبدو عليها السخف هى التى تتمتع بأكبر قدر من الجاذبية. وبينما تؤكد أهمية عدم صنع القرار على أساس هذا الكلام فقط نؤكد أيضا أنه من الخطر جدا أن نهمل عنصر العاطفة ومن اسباب ذلك هو أن الاختيار المتمتع بجاذبية عاطفية قد يكون تمييزا (للنظام الثانى) كما أوردناه فليس مطلع هذا الباب وتكون جاذبيته العاطفية دقيقة تماما لأنها ستحل المشكلة على الرغم من أنها قد تبدو سقيمة لأنها مبتدعة.

ومن الأسباب الأخرى للإهتمام بالعاطفة هو أن القرارات لا تصنع فقط بل سوف يتم تنفيذها أيضا إن كان من المفترض أنها ستحقق شيئا. ويحتاج التنفيذ إلى الطاقة والالتزام . وسوف تشعر بدوافع قوية داخلك، إن كان فى هذا الاختيار أمر تريد أن تحققه. فتخيل مثلا أنك قد انتقلت إلى منزل جديد يلبل كل المقاييس التى تريدها عدا أنه لا يشعر بك بأنه منزل. وأفضل نصيحة هنا قو تقييم كل الاختيارات بطريقة سليمة فإن كان هناك خياران أو ثلاث والمجال محدود جدا لتفضيل أحدهما اسأل نفسك أى من هذه الاختيارات يشعرنى بحماس أكثر؟.

إيجاد النجاح

إن انتقاء الاختيار الذى يشعرك بالحماس هو أحد سبل توليد النجاح ومن السبل الأخرى لذلك أيضا تأكيد أن الهدف واقعى ويمكن البدء فى السعى ورائه. ويمكن تعريف النجاح بالحصول على الهدف أو تحقيقه. وقد يعجز صانعو القرار عن تغيير المشكلة أو اختيار واحدة سهلة يمكن التعامل معها. إلا أنهم يستطيعون تحديد ما هو النجاح المطلوب ولذلك كن حذرا أثناء رسم حدود الهدف المنشود.

أهمية الثقة

عندما سقط الملك وليام الفاتح (١٠٦٦-١٠٨٧م) مريضا أثناء معركة هيستنج على شواطئ إنجلترا - رأى جيشه فى هذا نذير شوم فأدرك الملك الأثر السلبي على معنويات جيشه فقام بتحويل الموقف بأعلائه أنه احتل كل الاراضى الانجليزية وكان أساس هذا الاعلان:

* إذا كان يعتقدون فى قدرتهم على انجاز شئ ما فغالبا ما يقومون بإنجازه.

* والعكس صحيح .

ويجب أن يكون الاعتقاد مشفوعا بالواقعية لكى يمكن تنفيذه، فعلى سبيل المثال كانت خطب ونستون تشرشل التى قيل أنها كانت تحفز وتلهم من كانوا يستمعون لها تكشف عن تأكيد دقيق على المخاطر والصعوبات والأمال المرتبطة بالنجاح.

وتعتبر المشاركة فى تحليل (المعالجات المرحلية للإمكانات) التى ناقشناها فى مطلع هذا الباب وسيلة فعالة لإقناع الآخرين بأنه يمكنهم النجاح بينما تحدد المخاطر الكامنة بصورة

مستمرة. وقد يكون من الأفضل الحد من التوقعات البراقة ولو بصورة مصطنعة على ألا يصل هذا إلى التشاؤم أو الإتهامية وذلك من أجل وضع حدود السلامة. وأخيرا لأنه ليس هناك أمر ناجح مثل النجاح فعليك ان تتعامل مع إنجاز مسارات صنع القرار بطريقة قوية على أنه نجاح في حد ذاته.

الخلاصة

- مع أن كل الأمور غير مؤكدة في نهاية الأمر هناك الكثير في صنع القرار مما يمكن توقعه.
- تتطلب رؤية المستقبل:
- * هدف واضح.
- * التفكير في المستقبل مع الاعتراف بالواقع.
- * التفكير في مضامين الواقع.
- * التصرف اعتمادا على ما نراه.
- من أفضل سبل اختيار الافتراضات هو أن تضع نفسك في مكان الطرف الآخر وتكون مشاكله مشاكلك.
- يمكن أن يتعذر حل المشاكل بسبب خطأ الافتراضات المطروحة.
- من بين سبل معرفة إذا ما كانت خطة ما ناجحة أم لا هو تحليل متطلباتها ومعرفة ما كانت المصادر متوفرة أم لا.
- من المهم جدا التأكد من أن الطرف الثالث قادر على تنفيذ التزاماته.
- كلما تضمنت عملية صنع القرار عناصر متحركة كلما زادت احتمالات التعطل.
- يمكن التنبؤ بالتغيير من خلال التوقعات القائمة وعادة ما تؤدي تسوية مجموعة من التوقعات إلى إيجاد توترات أخرى.
- قبل الالتزام بشئ - اسأل نفسك - هل يجب على أن أقرر؟ وهل هذه الاختيارات الوحيدة؟
- غالبا ماتبدو الافكار المحققة لتغييرات فعلية بالسخر عند النظر إليها لأول وهلة.
- الاسترخاء أساس ضروري للتأمل.
- التنويم الذاتي المغناطيسي هو واحد من أساليب الاسترخاء.
- إذا كانت الاختيارات المتاحة تبدو متساوية انتق الاختيار المتمتع باكبر جاذبية عاطفية.
- كن حذرا في تحديد مفهوم وشكل النجاح.
- تعتبر ممارسة أنشطة صنع القرار بصورة قوية نجاحا في حد ذاتها.

AN ILLUSTRATIVE BIBLIOGRAPHY

This is a sample of the works which directly and indirectly have formed the basis of this book. For ease of reference, the list includes works cited earlier in the book.

Adams, J D, Hayes, J, and Hopson, B (1976) *Transition: Understanding and Managing Personal Change*, Martin Robertson, London.

Allison, G T (1971) *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown & Co, Boston.

Arkes, H R, and Blumer, C (1985) 'The psychology of sunk costs', *Organizational Behavior and Human Performance*, 35, pp124-40.

Aronson, R (1983) *The Dialectics of Disaster: A Preface to Hope*, Verso, London.

Aronson, T (1988) *The King in Love*, John Murray, London.

Arvey, R D, and Jones A P (1985) 'The use of discipline in organizational settings: a framework for future research', in L L Cummins and B M Staw (eds) *Research in Organizational Behavior*, vol 7, JAI Press, London.

Asch, S E (1956) 'Studies of independence and conformity: a minority of one against a unanimous majority', *Psychological Monographs*, 70, p6.

Bacharach, P, and Baratz, M S (1970) *Power and Poverty: Theory and Practice*, Oxford University Press, New York.

Bacharach, S B and Lawler, E (1980) *Power and Politics in Organizations*, Josey Bass, San Francisco.

Baldamus, W (1961) *Effort and Efficiency*, Tavistock, London.

Barnard, C (1968) *The Functions of the Executive* (second edn), Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Bartol, K M and Martin, D C (1990) 'Value of dependence', *Personnel Psychology*, 43(3), pp599-615.

Effective Decision Making

- Barton, S L, Duchon, D and Dunegan, K L (1989) 'An empirical test of Staw and Ross's prescriptions for the management of escalation of commitment behavior in organizations', *Decision Sciences*, 20, pp532-44.
- Bateman, T S and Strasser, S (1984) 'A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment', *Academy of Management Journal*, 27(1), pp93-112.
- Bazerman, M H (1984) 'The relevance of Kahneman and Tversky's concept of framing to organization behavior', *Journal of Management*, 10, pp333-43.
- (1990) *Judgement in Managerial Decision Making*, John Wiley, New York.
- Bazerman, M H Beekun, R I, and Schoorman, F D (1982) 'Performance evaluation in a dynamic context: the impact of a prior commitment to the ratee', *Journal of Applied Psychology*, 76, pp873-6.
- Becker, H S (1960) 'Notes on the concept of commitment', *American Journal of Sociology*, 66, pp32-40.
- Becker, J *Depression: Theory and Research*, John Wiley, New York.
- Bendix, R (1956) *Work and Authority in Industry*, University of California Press, London.
- Benson, J K (1977) 'Organizations: a dialectical view', *Administrative Science Quarterly*, 3, pp1-21.
- Borgida, E and Nisbet, R (1977) 'The differential impact of abstract versus concrete information on decisions', *Journal of Applied Social Psychology*, 7, pp258-71.
- Butler, R A (1971) *The Art of the Possible*, Hamish Hamilton, London.
- Caldwell, D F and O'Reilly, C A (1982) 'Responses to failures: the effects of choices and responsibility on impression management', *Academy of Management Journal*, 25, pp121-36.
- Calvino, I (1978) *The Castle of Crossed Destinies*, Pan Books, London.
- Campbell, D T (1969) 'Reforms as experiments', *American Psychologist*, 24, pp409-29.
- Castle, B (1980) *The Castle Diaries 1974-6*, Weidenfeld & Nicolson, London.
- Chadwick, L, and Magin, M (1989) *Creative Cost and Management Accounting*, Hutchinson, London.
- Chell, E (1976) 'A study of situational (cooperative/competitive) and personality ('high' and 'low' participation) factors on the role enactment of human relations problems', *Human Relations*, 29(11), pp1061-81.
- (1985) *Participation and Organization: A Social Psychological Approach*, Macmillan, London.

An Illustrative Bibliography

- (1987) *Psychology of Behaviour in Organizations*, Macmillan, London.
- Cohen, M D, March, J G and Olsen, J P (1972) 'A garbage can model of organizational choice', *Administrative Science Quarterly*, 17, pp1–25.
- Conner, S and Kingman, S (1989) *The Search for the Virus: The Scientific Discovery of Aids and the Quest for a Cure*, Harmondsworth, Penguin.
- Cook, J D, and Wall, T D (1980) 'New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment', *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp39–52.
- Cooper, C L (1988) 'Stress in the workplace: recent research evidence', in A M Pettigrew (ed), *Competitiveness and the Management Process*, Basil Blackwell, Oxford.
- Crick, B (1976) *In Defence of Politics*, Penguin, Harmondsworth.
- Curry, J P, Wakefield, D S, Pierce, J L and Mueller, C W (1986) 'On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment', *Academy of Management Journal*, 29, pp847–58.
- Cyert, R and March, J G (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Davies, P (1987) *The Cosmic Blueprint*, Heinemann, London.
- Defoe, D A *Journal of the Plague Year*, Penguin, (1986) Harmondsworth.
- Deming, E (1982) *Out of the Crisis*, CUP, Cambridge.
- Detzer, D (1979) *The Brink: The Cuban Missile Crisis 1962*, Dent, London.
- Dewy, J (1930) *The Quest for Certainty*, George Allen, London.
- Dixon, N (1976) *On the Psychology of Military Incompetence*, Jonathan Cape, London.
- Dobroszycki, L (ed) (1984) *The Chronicle of the Lodz Ghetto 1941–1944*, Yale University Press, London.
- Douglas, M (1966) *Purity and Danger: An Analysis of Concepts of Pollution and Taboo*, Routledge, London.
- Douglas, M and Wildavsky, A (1982) *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Environmental Dangers*, University of California Press, London.
- Drummond, H (1989) 'Power and involvement in organizations', unpublished doctoral thesis, University of Leeds, UK.
- (1990) *Managing Difficult Staff: Effective Procedures and the Law*, Kogan Page, London.
- Durkheim, E (1952) *Suicide*, Routledge, London.

Effective Decision Making

- Dyer, W G (1977) *Team Building: Issues and Alternatives*, Addison-Wesley, Mass.
- Ellis, H F (1980) *A J Wentworth, B A*, Arrow Books, London.
- Erikson, M H, Hershman, S and Selter, I I (1990) *The Practical Application of Medical and Dental Hypnosis*, Brunner, New York.
- Etzioni, A (1975) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Collier Macmillan, London.
- Evans, P and Deehan, G (1988) *The Keys to Creativity*, Grafton, London.
- Evans-Pritchard, E E (1937) *Witchcraft, Oracles and Magic Among the Azande*, Clarendon, Oxford.
- Feldman, J and Kanter, H E (1965) 'Organizational decision making, in J G March (ed), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago.
- Fisher, R and Ury, W (1983) *Getting to Yes*, Hutchinson, London.
- Fox, F and Staw, M (1979) M 'The trapped administrator: the effects of job insecurity and policy resistance upon commitment to a course of action', *Administrative Science Quarterly*, 24, pp449-71.
- Fox, R, Kennedy, A and Sugden, K (1990) *Decision Making: A Management Accounting Perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Freud, S (1976) *Interpretation of Dreams* (tr. J Strachey), Pelican, London.
- Garvin, D A (1988) *Managing Quality*, Free Press, New York.
- Gilbert, M (1983) *Finest Hour: Winston S Churchill 1939-41*, Heinemann, London.
- Gilbert, M (ed) (1986) *The Oxford Book of Legal Anecdotes*, OUP, Oxford.
- Gilbert, P (1984) *Depression: From Psychology to Brain State*, Lawrence Erlbaum, London.
- Giovannitti, L and Freed, F (1967) *The Decision to Drop the Bomb*, Methuen, London.
- Guest, D 'Are British workers working harder in Thatcher's Britain? A reconsideration of the concept of effort', mimeo, London School of Economics.
- Hage, J (1982) 'Theory building', in N Nicholson and T D Wall (eds), *The Theory and Practice of Organizational Psychology*, Academic Press, London.
- Halberstan, D (1972) *The Best and the Brightest*, Penguin, Harmondsworth.
- Hales, C P (1986) 'What do managers do? A critical review', *Journal of Management Studies*, 23(1), pp88-115.
- Hall, R H (1977) *Organizations: Structure and Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

An Illustrative Bibliography

Hanson, N R (1958) *Patterns of Discovery*, CUP, Cambridge.

Hastings, P (1949) *Cases in Court*, Windmill Press, Kingswood.

Hayes, J (1984) 'The politically competent manager', *Journal of General Management*, 10(1), pp24-33.

Hazell, R (1978) *The Bar on Trial*, Quartet Books, London.

Heirs, B and Pehrson, G (1982) *The Mind of the Organization*, Harper & Row, New York.

Heller, H (1989) *The Decision Makers*, Hodder & Stoughton, London.

Hennested, B (1990) 'The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture', *Journal of Management Studies*, 27(3), pp265-81.

Holloway, S (1988) *Moorgate: Anatomy Of a Railway Disaster*, David & Charles, Newton Abbot.

Horngren, C T (1965) *Cost accounting: A managerial emphasis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Janis, I L (1971) 'Groupthink', *Psychology Today*, November. Reprinted in B M Staw (ed) (1977) *Psychological Foundations of Organizational Behaviour*, Goodyear, California.

— (1972) *Victims of Groupthink*, Houghton-Mifflin, Boston.

— (1989) *Crucial Decisions: Leadership in Policy Making and Crisis Management*, Free Press, New York.

Jay, A (1967) *Management and Machiavelli*, Hutchinson, London.

Jewell, J N and Reitz, H J (1981) *Group Effectiveness in Organizations*, Scott Foresman, Illinois.

Johnson, G (1988) 'Rethinking incrementalism', *Strategic Management Journal*, 9, pp75-91.

Joseph, M (1984) *Lawyers Can Seriously Damage Your Health*, Michael Joseph, London.

— (1985) *The Conveyancing Fraud*, Michael Joseph, London.

Jung, C (1963) *Modern Man in Search of a Soul*, Routledge & Kegan Paul, London.

Kahneman, D and Tversky, A (1979) 'Prospect theory: An analysis of decision under risk', *Econometrica*, 47(2), pp263-91.

Kanter, R M (1968) 'Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities', *American Sociological Review*, 33, pp499-517.

Effective Decision Making

- Kanungo, R N (1982) *Work Alienation: An Integrative Approach*, Praeger, New York.
- Kelman, H C (1958) 'Compliance, identification and internalization, three processes of attitude change', *Journal of Conflict Resolution*, 11(1), pp51-60.
- Kennedy, R (1965) *Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis*, Norton, New York.
- Kipnis, D (1972) 'Does power corrupt?', *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, pp33-41.
- (1976) *The Powerholders*, Chicago University Press, Chicago.
- Kissinger, H (1979) *The White House Years*, Weidenfeld & Nicholson and Michael Joseph, London.
- (1982) *Years of Upheaval*, Weidenfeld & Nicholson and Michael Joseph, London.
- Koestler, A (1964) *The Act of Creation*, Hutchinson, London.
- (1970) *The Trail of the Dinosaur and Reflections Upon Hanging*, Collins, London.
- (1975) *The Ghost in the Machine*, Hutchinson, London.
- Kotter, J (1982) *The General Manager*, Free Press, New York.
- (1982) 'What effective general managers really do', *Harvard Business Review*, 60(6), pp156-67.
- Kuhn, T S (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago University Press, Chicago.
- Langer, E J (1983) *The Psychology of Control*, Sage, Beverly Hills.
- Lasswell, H D (1963) *Politics: Who Gets What, When, How*, McGraw-Hill, New York.
- Levi, P (1979) *If This is a Man: The Truce*, Penguin, Harmondsworth.
- Levin, B (1970) *The Pendulum Years: Britain and the Sixties*, Cape, London.
- Lindblom, C E (1959) 'The science of muddling through', *Public Administration Review*, XIX(2), pp79-88.
- (1979) 'Still muddling, not yet through', *Public Administration Review*, 39, pp517-26.
- Locke, E A and Schweiger, D M (1979) 'Participation in decision making: one more look', in *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, London, pp265-339.
- Lord, W (1976) *A Night To Remember*, Penguin, Harmondsworth.

An Illustrative Bibliography

- Lourenco, S V and Glidewell, J C (1973) 'A dialectical analysis of organizational conflict', *Administrative Science Quarterly*, 20, pp489-508.
- Lukes, S (1974) *Power: A Radical View*, Macmillan, London.
- March, J G and Olsen, J P (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Martin, R (1977) *The Sociology of Power*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Meadows, I S G (1980) 'Organic structure and innovation in small work groups', *Human Relations*, 33(6), pp369-82.
- Merelman, M (1986) 'On the neo-elitist critique of community power', *American Sociological Review*, LXII, pp451-61.
- Meyers, G C and Holusha, J (1986) *When it Hits the Fan*, Unwin Hyman, London.
- Miller, J D B (1962) *The Nature of Politics*, Duckworth, London.
- Mintzberg, H (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
- Mintzberg, H A (1979) *The Structuring of Organization: A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H A, Raisingham, D and Thøeret, A (1976) 'The structure of unstructured decision processes', *Administrative Science Quarterly*, pp146-75.
- Morgan, G (1986) *Images of Organization*, Sage, London.
- Moss, C S (1966) *Hypnosis in Perspective*, Macmillan, London.
- Mulford, C (1978) 'Why they don't even when they ought to - implications of compliance theory for decision makers', *International Journal of Comparative Sociology*, 19, (1-2), pp47-62.
- Murphy, W P (1980) 'Secret knowledge as property and power in Kpelle Society - elders versus youth', *Africa*, 50(2), pp193-207.
- Musashi, M (1989) *A Book of Five Rings*, Fontana, London.
- Neustadt, R E and May, E R (1986) *Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers*, Free Press, London.
- Nisbett, R and Ross, L (1980) *Human Inference*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Nock, O S (1978) *The Last Years of British Railways Steam*, David & Charles, Newton Abbot.
- Northcraft, G B and Neale, M A (1984) 'Dollars, sense and sunk costs. A life cycle model of resource allocation decisions', *Academy of Management Review*, 9(2), pp225-34.
- Oakland, J S and Followell, R F (1990) *Statistical Process Control: A Practical Guide*, Heinemann, London.

Effective Decision Making

- O'Keefe, D L (1982) *Stolen Lightning: The Social Theory of Magic*, Martin Robertson, Oxford.
- O'Reilly III, C A (1980) 'Individuals and information overload in organizations. Is more necessarily better?', *Academy of Management Journal*, 23(4), pp684-96.
- Pebble, J (1979) *The High Girders*, Penguin, Harmondsworth.
- Perls, F, Hefferline, R F and Goodman, P (1951) *Gestalt Therapy: Excitement and Growth in Human Personality*, Souvenir Press, London.
- Peters, T J and Waterman, R H (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- Pettigrew, A (1973) *The Politics of Organizational Decision Making*, Tavistock, London.
- Pfeffer, J (1978) *Organizational Design*, AHM, Ill.
- (1981) 'Management as symbolic action', in L Cummings and B Staw (eds) *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT.
 - (1982) *Power in Organizations*, Pitman, Boston.
 - and Salancik, G R (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York
- Podmore, D (1980) *Solicitors and the Wider Community*, Heinemann, London.
- Podsakoff, P M (1982) 'Determinants of supervisors' use of reward and punishment. A literature review and suggestions for future research', *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, pp58-83.
- Popper, K (1972) *The Poverty of Historicism*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Powis, D (1977) *The Signs of Crime: A Field Manual for Police*, McGraw-Hill, London.
- Rolt, L T C (1978) *Red for Danger*, Pan Books, London.
- Ross, J and Staw, B M (1986) 'Expo 86: An escalation prototype', *Administrative Science Quarterly*, 31, pp379-91.
- Rubin, J Z (1980) 'Experimental research on third-party intervention in conflict: Toward some generalisations', *Psychological Bulletin*, 87, pp379-91.
- and Brockner, J (1975) 'Factors affecting entrapment in waiting situations: the Rosencrantz and Guildenstern effect', *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, pp1054-63.
 - Smallwell, S and Nathanson, S (1980) 'Factors affecting entry into psychological traps', *Journal of Conflict Resolution*, 24, pp405-26.
- Rumbelow, D (1976) *The Complete Jack the Ripper*, Star, London.

An Illustrative Bibliography

Rusbult, C E (1980a) 'Satisfaction and commitment in friendships', *Representative Research and Social Psychology*, 11, pp78-95.

— (1980b) 'Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model', *Experimental and Social Psychology*, 16, pp172-86.

St John Thomas, D (1979) *The Country Railway*, Penguin, Harmondsworth.

Salancik, G (1977a) 'Commitment is too easy', *Organizational Dynamics*, 6(1), pp62-80.

— (1977b) 'Commitment and the control of organizational behaviour and belief', in B M Staw and G R Salancik (eds) *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair, Chicago.

— and Meindl, J (1984) 'Corporate attributions as management illusion of control', *Administrative Science Quarterly*, 29, pp238-54.

Schattsneider, E E (1960) *The semi-sovereign people: A Realist's View of Democracy in America*, Holt, Rinehart & Winston, New York.

Schlesinger, Jr, A M (1965) *A Thousand Days: John F Kennedy in the White House*, Andre Deutsch, London.

— (1978) *Robert Kennedy and His Times*, Andre Deutsch, London.

Schoorman, F D (1988) 'Escalation bias in performance appraisals: An unintended consequence of supervisor participation in hiring decisions', *Journal of Applied Psychology*, 73, pp58-62.

Schubik, M (1971) 'The dollar auction game: A paradox in non-co-operative behavior and escalation', *Journal of Conflict Resolution*, 15, pp109-11.

Schwenk, C R (1986) 'Information, cognitive biases and commitment to a course of action', *Academy of Management Review*, 11(2), pp290-310.

— (1988) 'Effects of devils' advocacy on escalating commitment', *Human Relations*, 41(10), pp769-82.

Seligman, M E P (1975) *Helplessness*, Freeman, San Francisco.

Shanck, R L (1932) 'A study of a community and its groups and institutions as behaviour of individuals', *Psychological Monographs*, 43(2) (Whole No. 195).

Shaw, M E (1981) *Group Dynamics* (third edn), McGraw-Hill, New York.

Sher, G P and Guzzo, R A (1987) 'Group effectiveness: What really matters', *Sloan Management Review*, Spring.

Shilts, R (1988) *And The Band Played On: Politics, People and the Aids Epidemic*, Penguin, Harmondsworth.

Shulman, M (1986) *Defeat in the West* (second edn), Pan Books, London.

Simon, H (1947) *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York.

Effective Decision Making

- (1957) *Models of Man*, Wiley, New York.
- (1960) *The New Science of Management Decision*, Harper, New York.
- Smith, A (1970) *The Wealth of Nations*, Penguin, Harmondsworth.
- Staw, B M (1976) 'Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action', *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp27-44.
- (1981) 'The escalation of commitment to a course of action', *Academy of Management Review*, 6, pp577-87.
- and Ross, J (1978) 'Commitment to a policy decision: A multi-theoretical perspective', *Administrative Science Quarterly*, 23, pp40-64.
- and Ross, J (1980) 'Commitment in an experimenting society: An experiment on the attribution of leadership from administrative scenarios', *Journal of Applied Psychology*, 65, pp249-60.
- and Ross, J (1987a) 'Knowing when to pull the plug', *Harvard Business Review*, 65, pp68-74.
- and Ross, J (1987b) 'Behavior in escalation situations: antecedents, prototypes and solutions', *Research in Organizational Behavior*, 9, pp39-78.
- Stephenson, T (1985) *Management: A Political Activity*, Macmillan, London.
- Stewart, M (1989) 'Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward', *Journal of Management Studies*, 26(1), pp1-10.
- Stewart, R. (1967) *Managers and Their Jobs*, Macmillan, London.
- Stoner, J (1968) 'Risky and cautious shifts in group decision: the influence of widely held values', *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, pp442-59.
- Strachey, L (1950) *Elizabeth and Essex*, Penguin, Harmondsworth.
- Taylor, A J P (1969) *War by Timetable: How the First World War Began*, Macdonald, London.
- (1977) *English History 1914-1945* (second edn), Penguin, Harmondsworth.
- Taylor, F W (1947) *Scientific Management*, Harper & Row, New York.
- Taylor, R N (1975) 'Psychological determinants of bounded rationality: implications for decision making', *Decision Sciences*, 6, pp409-29.
- Taylor, S (1982) *Durkheim and the Study of Suicide*, Macmillan, London.
- Taylor, S and Thompson, S (1982) 'Stalking the elusive "vividness" effect', *Psychological Review*, 89, pp155-81.
- Teger, A I (1980) *Too Much Invested to Quit*, Pergamon, New York.
- Terraine, J (1977) *The Road to Passchendaele*, Leo Cooper, London.

An Illustrative Bibliography

- Thorne, P (1989) *The New General Manager*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Toffler, A (1975) *The Eco-spasm Report*, Bantam, New York.
- (1985) *The Adaptive Corporation*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Trevor-Roper, H (1962) *The Last Days of Hitler*, Macmillan, London.
- Turner, J C (1987) *Rediscovering the Social Group*, Basil Blackwell, Oxford.
- Vroom, V H and Yetton, P W (1973) 'A new look at managerial decision making', *Organizational Dynamics*, Spring, pp66–80.
- Wall, T D and Lischeron, J A (1977) *Worker Participation: A Critique of the Literature and Some Fresh Evidence*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Watzlawick, P (ed) (1984a) *The Invented Reality*, Norton, New York.
- (1984b) 'Self-fulfilling prophecies', in Watzlawick P (ed.) (1984a).
- Weakland, J H and Fisch, R (1974) *Change: Principles of Problem Formation and Resolution*, Norton, New York.
- Whyte, G (1986) 'Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation', *Academy of Management Review*, 11(2), pp311–21.
- Wilson, D C, Butler, R J, Cray, D, Hickson, D J and Mallory, G R (1986) 'Breaking the bounds of organization in strategic decision making', *Human Relations*, 39(4), pp309–31.
- Woodcock, A and Davis, M (1978) *Catastrophe Theory*, Penguin, Harmondsworth.
- Wrong, D H (1979) *Power, Its Forms, Bases and Uses*, Basil Blackwell, Oxford.
- Yallop, D (1981) *Deliver Us From Evil*, Corgi, London.
- Young, H (1990) *One of Us: A Biography of Margaret Thatcher*, Pan Books, London.
- Zahn, G L and Wolf, G (1981) 'Leadership and the art of cycle maintenance. A simulation model of superior-subordinate interaction', *Organization Behavior and Human Performance*, 28(1), pp26–49.
- Zander, M (1982) *Making Groups Effective*, Josey Bass, San Francisco.
- (1989) *A Matter of Justice: The Legal System in Ferment*, OUP, Oxford.